



**UNIVERSIDAD A DISTANCIA DE MADRID  
DOCTORADO EN DERECHO Y SOCIEDAD**

**FACTORES DETERMINANTES EN LA CREACIÓN  
DE MODELOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO,  
*BUSINESS TO CONSUMER (B2C).***

**Tesis Doctoral presentada por:**

José Rafael Pérez Fernández

**Dirigida por:**

Dr. David Lizcano Casas

Dr. Pablo Sánchez de Ocaña Ruiz de la Prada

Madrid, septiembre 2020

## Resumen

La sociedad del conocimiento, donde las tecnologías de la información y de la comunicación juegan un papel fundamental, ha cambiado los procesos de generación de valor y la forma de hacer negocios. En este sentido, la industria de los contenidos digitales se configura como uno de los principales motores de la economía digital a nivel mundial; difundiendo dicho contenido a través de internet e involucrando a las redes sociales en su conjunto.

Los usuarios tienen la capacidad de crear contenidos, en forma escrita o audiovisual, para después distribuirlo y compartirlo con otros usuarios por medio de redes sociales y blogs. Por tanto, la Web 2.0 se configura como un elemento esencial para que cada vez haya más personas que, de manera individual, tengan la capacidad de influir sobre otros usuarios a través del contenido digital generado en sus redes sociales y/o en sus blogs. Dicha influencia, sobre una masa crítica, brinda la oportunidad de evolucionar a un estadio superior basado en una lógica de mercado, orientada al lucro a través del establecimiento de emprendimientos con base digital.

Para transformar el contenido digital generado por usuarios en un negocio *online* es necesario analizar si está provisto de ciertos factores que aseguren el éxito empresarial y establecer un sistema de medición que incluya indicadores para verificar si se alcanzan los objetivos propuestos.

En la actualidad, no hay propiamente modelos científicos que identifiquen y analicen factores empresariales y las interacciones dinámicas que influyen para transformar el contenido digital creado por usuarios en nuevos emprendimientos *online*.

Por tanto, surge la necesidad de generar este modelo, que tiene como punto de partida las redes sociales y blogs como ámbito de acción, que facilite el desarrollo y consolidación del negocio. Para ello, a través de una revisión teórica y de diez entrevistas a expertos, se identificaron los factores que más influyen en el éxito de modelos de comercio electrónico, B2C.

En total, se identificaron treinta factores los cuales estaban relacionados con:

- **Producto:** producto diferencial, producto personalizado, variedad de productos, innovación de producto continua, etc.
- **Diseño web:** diseño y usabilidad de la página web, optimización web para dispositivos móviles, seguridad del sitio web, etc.
- **Distribución:** logística y omnicanalidad.
- **Marca:** reputación *online* de la marca y consistencia y coherencia de la marca.

- **Generación de tráfico a la web:** tráfico web de calidad, posicionamiento en buscadores SEO, estrategia de marketing de contenidos, invertir en medios pagados, etc.
- **Cliente:** experiencia de cliente, conocimiento del consumidor, testimonios positivos de clientes.
- **Finanzas:** *business plan* y recursos financieros.
- **Precio:** precio competitivo y plan de promociones.
- **Redes sociales:** presencia en redes sociales.

Una vez identificados, estos factores fueron validados y jerarquizados a través del método Delphi, donde a partir de la selección de un grupo de treinta expertos en el ámbito digital y de los negocios *online* se les cuestionó acerca de dichos factores. Las estimaciones de los expertos fueron realizadas en tres rondas sucesivas, para al final conseguir un consenso. En la primera ronda, fueron incorporados, a sugerencia de los expertos, diez factores adicionales, que no habían sido identificados anteriormente. Por tanto, en total fueron validados y jerarquizados un total de cuarenta factores. De los cuarenta factores, hubo un total de ocho donde hubo un consenso claro acerca de los mismos y otros diez factores donde no existió un acuerdo claro sobre su importancia. En el resto factores, en general los expertos estuvieron de acuerdo, pero no manera tan rotunda como con los ocho primeros.

Por último, a partir de la jerarquización consensuada de cada uno de los cuarenta factores identificados se formuló un modelo en el que se tuvo en cuenta la importancia de cada uno de los cuarenta factores. Este modelo daba como resultado un valor entre cero y uno. Cuanto más cerca este el resultado de uno, mayores serán las probabilidades de llevar a cabo con éxito la transformación del contenido digital generado por el usuario en un modelo de comercio electrónico, B2C.

**Descriptores:** Comercio Electrónico, Comercio *online*, *e-commerce*, marketing digital, redes sociales, contenido digital, *business to consumer*, B2C, blogs, transformación digital, factores de éxito comercio electrónico.

## Abstract

The knowledge society, where information and communication technologies play a key role, has changed the processes of value generation and the way of doing business. In this regard, the digital content industry is established as one of the main engines of the digital economy on a global basis; disseminating such content through the internet and involving social networks as a whole.

The users can create content, either in a written or audiovisual medium, that hereinafter spread and share with other users through blogs and social networks. Therefore, the Web 2.0 is established as an essential element so that more and more people, on an individual basis, have the ability to influence other users through digital content generated in their social networks and/or blogs. Such influence, on a critical mass, provides the opportunity of evolving to a further stage, based on a market logic, profit-oriented through the establishment of digitally based enterprises.

To transform a user-generated digital content into an *online* business, it is necessary to analyze whether it is filled by certain factors that lead to success and establish a system of metrics involving indicators that allow monitoring if the proposed objectives are achieved.

However, currently there is no scientific model that allows the identification and analysis of business factors, as well as the interactions that have an influence on the transformation of digital content generated by users in new *online* ventures.

Therefore, the need to create this model arises, taking social networks and blogs as the starting point, as scope of action that facilitates the development and consolidation of the business. To achieve this, through a theoretical review and an interview to a group of ten experts, the main factors that intervene in the model for the transformation of digital content were identified.

In total, thirty factors were identified which were related to:

- Product: differential product, customized product, variety of products, continuous product innovation, etc.
- Web design: website design and usability, web optimization for mobile devices, website security, etc.
- Distribution: logistics and omnichannel.
- Brand: online brand reputation and brand consistency and coherence.
- Traffic generation to the web: quality web traffic, search engine optimization (SEO), content marketing strategy, investing in paid media, etc.

- Customer: customer experience, consumer insight and positive customer testimonials.
- Finance: business plan and financial resources.
- Price: competitive price and promotions plan.
- Social networks: presence in social networks.

Once identified, these factors were validated and ranked using the Delphi method, where from the selection of a group of thirty experts in the digital field and online business, they were questioned about these factors. Experts estimations were made in three successive rounds, to finally reach a consensus. In the first round, were incorporated, as a suggestion from the experts, ten additional factors, which were not identified previously. Therefore, in total, forty factors were validated and ranked. Of the forty, there were a total of eight with a clear consensus about them and ten other factors where there was no clear agreement on their importance. On the other factors, the experts generally agreed, but not as emphatically as with the first eight.

Finally, based on the consensual ranking of each of the forty identified factors, a model was formulated in which the importance of each of the forty was taken into account. This model resulted in a value between zero and one. The closer the result is, the better the chances of successfully transform user-generated digital content into an B2C e-commerce model.

**Keywords:** E-commerce, digital marketing, digital content, business to consumer, B2C, SEO, social networks, Blogs, digital transformation, Inbound Marketing, Web.

## **Agradecimientos**

No estaría escribiendo estas líneas si no hubiera contado con la ayuda de todas aquellas personas que han colaborado en la realización de la presente tesis doctoral, en especial, mi más sincero agradecimiento al Dr. David Lizcano Casas y al Dr. Pablo Sánchez de Ocaña Ruiz de la Prada, directores de esta investigación por todo su apoyo, la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma.

Me gustaría también agradecer a la UDIMA la oportunidad que me ha brindado para poder llevar a cabo esta tesis doctoral y a todos los profesionales que la integran y que me han ayudado a lo largo de todos estos años.

Además, quisiera hacer extensiva mi gratitud al grupo de expertos que han participado tanto en las entrevistas en profundidad como en el panel Delphi. Sin su colaboración esta investigación no se hubiera podido llevar a cabo.

Por último, agradecer los ánimos recibidos de mi familia, amigos y compañeros de trabajo, y, sobre todo, me gustaría hacer una mención especial, a mi mujer Almudena y a mis hijos, sin su apoyo y comprensión esta tesis no hubiera sido posible, y a mis padres que me educaron en la cultura del esfuerzo y que siempre han estado a mi lado cuando les he necesitado.

A todos ellos, muchas gracias.

# Índice

<b>Índice.....</b>	<b>6</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>11</b>
<b>Índice de Tablas .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>15</b>
1.1. Presentación.....	15
1.2. Justificación de la investigación.....	16
1.3. Objetivos .....	18
1.4. Hipótesis .....	18
1.5. Metodología.....	18
1.6. Estructura general de la tesis .....	19
1.6.1. Acerca de la introducción .....	19
1.6.2. Bloque I. Marco teórico y referencial .....	19
1.6.3. Bloque II. Metodología, resultados y discusión .....	20
1.6.4. Bloque III. Conclusiones generales .....	20
<b>BLOQUE I. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL .....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO 2 ERA DIGITAL.....</b>	<b>22</b>
2.1. El cambio del paradigma en la era digital .....	22
2.1.1. Medios digitales.....	24
2.2. Web 2.0 .....	24
2.2.1. Aprovechando la inteligencia colectiva.....	27

2.3. Las empresas en el mundo digital .....	28
2.3.1. Cliente 2.0.....	29
2.4. Nuevo modelo de marketing y comunicación: Marketing Digital .....	31
2.5. Teoría de <i>Long Tail</i> (Chris Anderson) .....	34
 CAPÍTULO 3 REDES Y MEDIOS SOCIALES .....	 36
3.1. Introducción.....	36
3.2. Concepto de redes sociales.....	38
3.3. Enfoque de redes sociales aplicadas al internet.....	39
3.3.1. Antecedentes de las redes sociales en internet .....	42
3.3.2. Clasificación de redes sociales digitales.....	46
3.4. Blogs.....	49
3.4.1. Definición de blog .....	49
3.4.2. Tipos de blogs.....	50
3.4.3. El impacto de los blogs en la empresa.....	53
 CAPÍTULO 4 COMERCIO ELECTRÓNICO .....	 56
4.1. Introducción.....	56
4.2. Definición de comercio electrónico (CE).....	56
4.3. Diferencias entre comercio electrónico (CE) y negocios electrónicos (NE).....	59
4.4. Clasificación de Comercio Electrónico .....	60
4.5. Desarrollo histórico del comercio electrónico.....	64
4.6. Beneficios y desventajas del Comercio Electrónico .....	67
4.7. Comercio electrónico a nivel global.....	69
4.8. Factores de éxito del comercio electrónico .....	73



4.8.1. Factores limitantes .....	95
<b>CAPÍTULO 5 MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>98</b>
5.1. Origen y evolución de internet en España.....	98
5.2. Las redes sociales en España.....	101
5.3. Comercio electrónico en España. ....	103
5.4. Emprendimiento en España.....	107
5.5. Casos de emprendimiento <i>online</i> basados en el contenido generado por usuarios. ....	109
<b>BLOQUE II. METODOLOGÍA, RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>114</b>
<b>CAPÍTULO 6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>115</b>
6.1. Introducción.....	115
6.1.1. Fase I.....	115
6.1.2. Fase II. ....	116
6.1.3. Fase III. ....	116
6.2. Justificación de la metodología utilizada. ....	116
6.3. Entrevistas en profundidad.....	118
6.4. Método Delphi.....	120
<b>CAPÍTULO 7 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO PARA LA CREACIÓN DE NEGOCIOS <i>ONLINE</i> B2C.....</b>	<b>125</b>
7.1. Entrevistas en profundidad a expertos.....	125
7.2. Guion de la entrevista.....	125

7.3. Análisis de entrevistas e identificación de factores de éxito .....	126
7.3.1. Marketing de Contenidos.....	127
7.3.2. Precio competitivo .....	128
7.3.3. Presencia en redes sociales .....	128
7.3.4. Testimonios positivos de la empresa y del producto. ....	128
7.3.5. Conocimiento del consumidor.....	129
7.3.6. Consistencia de la marca y coherencia .....	129
7.3.7. Fidelización.....	129
7.3.8. Recursos financieros para mínimo dos o tres años. ....	130
7.3.9. Innovación de Producto continua .....	130
7.3.10. Logística .....	131
7.3.11. Tráfico web de calidad.....	131
7.3.12. Nicho.....	131
7.3.13. Omnicanalidad.....	131
7.3.14. Medios Pagados .....	132
7.3.15. Producto y servicio diferencial .....	132
7.3.16. Promociones online .....	132
7.3.17. Dar respuesta a las necesidades reales del consumidor .....	133
7.3.18. Diseño y usabilidad web .....	133
7.3.19. Posicionamiento buscadores (SEO).....	133
7.3.20. Experiencia de cliente.....	134
7.3.21. Confianza en el sitio web.....	134
7.3.22. Variedad de productos .....	134
7.4. Visión global de los factores del marco teórico y de los factores identificados por panel de expertos .....	135

## CAPÍTULO 8 VALIDACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE FACTORES IDENTIFICADOS PARA LA CREACIÓN DE MODELOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO, B2C .....

8.1. Selección de los participantes.....	140
8.2. Primera ronda del método Delphi .....	142

8.3. Segunda ronda del método Delphi .....	160
8.4. Tercera ronda del método Delphi .....	170
 CAPÍTULO 9 MODELO DE COMERCIO B2C PARA EMPRENDIMIENTOS <i>ONLINE</i> .....	 176
9.1. Características del modelo.....	177
9.2. Formulación del modelo.....	177
 BLOQUE III. CONCLUSIONES GENERALES .....	 182
Conclusiones .....	183
Bibliografía .....	191

## Índice de Figuras

<b>Figura 2.1. Representación gráfica <i>The Long Tail</i></b> .....	34
<b>Figura 3.1 Plataformas sociales más usadas mundialmente</b> .....	42
<b>Figura 3.2 Cronología de las principales redes sociales</b> .....	44
<b>Figura 3.3 Tipo de redes sociales de acuerdo a su especialización</b> .....	47
<b>Figura 3.4. Clasificación de redes sociales</b> .....	48
<b>Figura 3.5 Tipología de blogs</b> .....	51
<b>Figura 3.6 Modelos de blogs por estrategia de comunicación</b> .....	54
<b>Figura 4.1 Esquema de las siete tecnologías de comercio electrónico</b> .....	58
<b>Figura 4.2 Diferencia e interacción entre comercio electrónico y negocio electrónico</b> .....	59
<b>Figura 4.3 Interacciones de los diferentes tipos de comercio electrónico</b> .....	62
<b>Figura 4.4 Ventas <i>retail e-commerce</i> a nivel global</b> .....	70
<b>Figura 4.5 Ranking por países en <i>retail e-commerce</i></b> .....	70
<b>Figura 4.6 Crecimiento por regiones del <i>retail e-commerce</i></b> .....	71
<b>Figura 5.1 Uso de las redes sociales en España</b> .....	102
<b>Figura 5.2 Porcentaje de usuarios de redes sociales en España</b> .....	102
<b>Figura 5.3 Las ramas de actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio del comercio electrónico España.</b> .....	105
<b>Figura 5.4 Evolución de la inversión de <i>Startups</i> en España</b> .....	108
<b>Figura 7.1 Nube de palabras de las entrevistas en profundidad a expertos.</b> .....	127
<b>Figura 8.1 Franjas de edad del panel de expertos del Delphi.</b> .....	141
<b>Figura 8.2 Nivel de estudios del panel de expertos del Delphi.</b> .....	141
<b>Figura 8.3 Años de experiencia del panel de expertos del Delphi.</b> .....	142
<b>Figura 8.4 Análisis respuestas del factor producto diferencial.</b> .....	143
<b>Figura 8.5 Análisis respuestas del factor precio competitivo.</b> .....	144

<b>Figura 8.6 Análisis respuestas del factor diseño y usabilidad Web.</b> .....	144
<b>Figura 8.7 Análisis respuestas del factor logística.</b> .....	145
<b>Figura 8.8 Análisis respuestas del factor posicionamiento en buscadores.</b> .....	145
<b>Figura 8.9 Análisis respuestas del factor tráfico web de calidad.</b> .....	146
<b>Figura 8.10 Análisis respuestas del factor marketing de contenidos.</b> .....	146
<b>Figura 8.11 Análisis respuestas del factor fidelización de clientes.</b> .....	147
<b>Figura 8.12 Análisis respuestas del factor optimización web para dispositivos móviles.</b> .....	147
<b>Figura 8.13 Análisis respuestas del factor experiencia de cliente.</b> .....	148
<b>Figura 8.14 Análisis respuestas del factor reputación <i>online</i> de la marca.</b> .....	148
<b>Figura 8.15 Análisis respuestas del factor omnicanalidad.</b> .....	149
<b>Figura 8.16 Análisis respuestas del factor seguridad del sitio web.</b> .....	149
<b>Figura 8.17 Análisis respuestas del factor calidad del producto o servicio.</b> .....	150
<b>Figura 8.18 Análisis respuestas del factor oferta de servicios y productos personalizados.</b> .....	150
<b>Figura 8.19 Análisis respuestas del factor variedad de productos ofertados.</b> .....	151
<b>Figura 8.20 Análisis respuestas del factor business plan.</b> .....	151
<b>Figura 8.21 Análisis respuestas del factor escalabilidad de la empresa.</b> .....	152
<b>Figura 8.22 Análisis respuestas del factor conocimiento del consumidor.</b> .....	152
<b>Figura 8.23 Análisis respuestas del factor testimonios positivos de clientes.</b> .....	153
<b>Figura 8.24 Análisis respuestas del factor consistencia de la marca y coherencia.</b> .....	153
<b>Figura 8.25 Análisis respuestas del factor testear productos antes del lanzamiento.</b> .....	154
<b>Figura 8.26 Análisis respuestas del factor recursos financieros.</b> .....	154
<b>Figura 8.27 Análisis respuestas del factor innovación continua del producto.</b> .....	155
<b>Figura 8.28 Análisis respuestas del factor estrategia de nichos de mercado.</b> .....	155
<b>Figura 8.29 Análisis respuestas del factor invertir en medios pagados.</b> .....	156
<b>Figura 8.30 Análisis respuestas del factor presencia en redes sociales.</b> .....	156

<b>Figura 8.31</b>	<b>Análisis respuestas del factor plan de promociones online.....</b>	<b>157</b>
<b>Figura 8.32</b>	<b>Análisis respuestas del factor responder a necesidades reales del consumidor.....</b>	<b>157</b>
<b>Figura 8.33</b>	<b>Análisis respuestas del factor confianza en el sitio web. ....</b>	<b>158</b>
<b>Figura 8.34</b>	<b>Análisis respuestas del factor contenidos generados por la marca.....</b>	<b>165</b>
<b>Figura 8.35</b>	<b>Análisis respuestas del factor estudio de competencia.....</b>	<b>165</b>
<b>Figura 8.36</b>	<b>Análisis respuestas del factor contenidos generados por la marca.....</b>	<b>166</b>
<b>Figura 8.37</b>	<b>Análisis respuestas del factor ser una <i>lovebrand</i>. ....</b>	<b>166</b>
<b>Figura 8.38</b>	<b>Análisis respuestas del factor exclusividad del producto.....</b>	<b>167</b>
<b>Figura 8.39</b>	<b>Análisis respuestas del factor atención al cliente.....</b>	<b>167</b>
<b>Figura 8.40</b>	<b>Análisis respuestas del factor de estrategia de partnership. ....</b>	<b>168</b>
<b>Figura 8.41</b>	<b>Análisis respuestas del factor publicidad segmentada (retargeting). ....</b>	<b>168</b>
<b>Figura 8.42</b>	<b>Análisis respuestas del factor generar una comunidad. ....</b>	<b>169</b>
<b>Figura 8.43</b>	<b>Análisis respuestas del factor sostenibilidad del producto. ....</b>	<b>169</b>
<b>Figura 9.1</b>	<b>Fases conversión contenido digital en <i>e-commerce</i> .....</b>	<b>176</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 2.2.1 Diferencia entre Web 1.0 y Web 2.0 .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 3.4.1 Atributos de los blogs corporativos .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 4.4.1 Ejemplos de principales tipos de comercio electrónico .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 5.3.1. Principales razones por las que un consumidor opta por el comercio electrónico ..</b>	<b>106</b>
<b>Tabla 8.2.1 Puntuación primera ronda.....</b>	<b>159</b>
<b>Tabla 8.3.1 Puntuación segunda ronda.....</b>	<b>161</b>
<b>Tabla 8.3.2 Análisis estabilidad grupal de la primera versus la segunda ronda.....</b>	<b>163</b>
<b>Tabla 8.3.3 Análisis estabilidad individual primera versus segunda ronda .....</b>	<b>164</b>
<b>Tabla 8.3.4 Puntuación segunda ronda nuevos factores.....</b>	<b>170</b>
<b>Tabla 8.4.1 Puntuación tercera ronda.....</b>	<b>171</b>
<b>Tabla 8.4.2 Análisis estabilidad grupal de la segunda versus la tercera ronda .....</b>	<b>171</b>
<b>Tabla 8.4.3 Análisis estabilidad individual de la segunda versus la tercera ronda .....</b>	<b>172</b>
<b>Tabla 8.4.4 Media de las puntuaciones medias obtenidas en todas las rondas .....</b>	<b>173</b>
<b>Tabla 8.4.5 Factores con mayor puntuación media .....</b>	<b>174</b>
<b>Tabla 8.4.6 Factores con una puntuación media entre 3 y 3,5 .....</b>	<b>174</b>
<b>Tabla 8.4.7 Factores con menor puntuación media .....</b>	<b>175</b>
<b>Tabla 9.2.1 Ponderación de los factores jerarquizados .....</b>	<b>178</b>

# CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1. Presentación

La sociedad del conocimiento, donde las tecnologías de la información y de la comunicación juegan un papel fundamental, ha cambiado los procesos de generación de valor y la forma de hacer negocios (Torrent-Sellens, 2012). El marketing ha sido transformado por las nuevas tecnologías digitales, generando una serie de cambios, tales como: la forma de relación de las empresas con los ciudadanos consumidores, el código de comunicación de las marcas y el punto de encuentro donde se establece la relación empresa-mercado y sociedad (Uribe-Saavedra, 2014).

Las empresas conscientes de que sus clientes son parte activa de las redes sociales, han incrementado el interés para explorarlas, tanto por su influencia en la comunicación (Hamari *et.al.*, 2016) como por su función como nueva herramienta de marketing y venta (Zubcsek *et al.*, 2011).

También han surgido una nueva tipología de contenidos, los contenidos digitales, los cuales tienen características especiales como su capacidad de almacenamiento, clasificación, publicación, acceso y reproducción, por ejemplo: fotografías, vídeos, documentos de investigación, artículos, informes, bases de datos, e-libros, música, etc. (Aguado, 2013).

Este contenido digital está propiciando la aparición de nuevos modelos de negocios *online* y de nuevos proyectos de emprendimiento que nacen del éxito del contenido digital generado por usuarios a partir de blogs o redes sociales. Marcas como El Tío del Mazo, Malas madres, *Mr Wonderful*, -ha revolucionado el sector de la papelería en España- son sólo unos cuantos ejemplos de esta nueva realidad.

Los negocios *online* denominados comercio digital o *e-business* o *e-commerce*, surgen a mediados de la década de los años noventa. Las tareas que ponen en contacto clientes, proveedores y *partners* como el marketing y ventas, la producción y distribución, *management* y finanzas tienen lugar dentro de internet y permiten a su vez una separación de las diferentes líneas de negocio (Chaffey, 2015).

Cada año el volumen de negocio a través de internet es mayor en todas las partes del mundo, habiendo crecimientos de dos cifras en muchos países. Por ejemplo, durante el año 2018 en España, el negocio a través de internet alcanzó los 41.509 millones de euros lo que supone un incremento respecto a 2017 del 32,4%. También creció el número de internautas compradores *online* en España, 21,6 millones, un 18% más que en 2017 (ONTSI, 2019).



Ante la ausencia de un modelo científico para la transformación del contenido digital en nuevos negocios *online*, el presente estudio definirá un modelo, tomando como referencia el mercado español, para la transformación del contenido digital generado por usuarios en un negocio *online*, partiendo de una revisión teórica del impacto de la era digital, su enlace con las redes sociales y los blogs como instrumento de propagación, y su involucración en los negocios *online*. Con lo cual, se identificarán los factores principales que intervienen en el modelo para la transformación del contenido digital a través de dicha revisión teórica y de entrevistas a expertos, y se validarán a través del método Delphi.

## **1.2. Justificación de la investigación**

La Comisión Europea ha establecido como prioridad la creación de un Mercado Único Digital, que podría contribuir con 415.000 millones de euros al año a la economía europea. La estrategia se asienta en tres pilares principales: 1) Que las empresas y consumidores logren un mejor acceso a los bienes y servicios digitales; 2) crear las condiciones adecuadas para el florecimiento de redes digitales y servicios innovadores y 3) maximizar el potencial de crecimiento de la economía digital (Muñoz-López et al., 2015).

La industria de los contenidos digitales se configura como uno de los principales motores de la economía digital a nivel mundial. Estos contenidos se difunden a través de internet e involucran a las redes sociales en su conjunto, no implica límites tan claros a nivel mundial. Los usuarios de estos medios tienen la posibilidad de generar contenidos, ya sea de manera escrita o en formatos audiovisuales que posteriormente difunden y comparten a través de los diferentes canales digitales con otros usuarios.

En la Web 2.0 cada vez hay más personas que de manera individual, tienen una gran capacidad de influencia a través del contenido digital que generan en sus redes sociales o en sus blogs (Allen, 2017 y Nafria, 2008). Gracias a esta gran capacidad de influencia impactan en un alto número de personas, creando con ellos una relación virtual. Esta relación, puede crear importantes vínculos y generar una relación de confianza que puede ayudar a evolucionar el contenido digital a un estadio superior, como la creación de modelos de negocio *online Business to Consumer*, B2C.

En la actualidad existen una gran cantidad de personas con esta capacidad de influencia que podrían plantearse evolucionar a este estadio superior, pero en muchas ocasiones no saben cómo hacerlo o cuando lo hacen hay un alto porcentaje de fracasos en este tipo de iniciativas. Muchos de los negocios *online* que se crean, desaparecen antes de los tres años de vida.

Este alto porcentaje de fracasos es lo que me llevó en gran medida a poner en marcha esta investigación. En mi caso, el primer proyecto que puse en marcha (junto con otras cuatro socias), [www.idoproject.com](http://www.idoproject.com), a pesar de ser un blog de cierto éxito en el sector de “manualidades” y con una gran presencia en redes sociales, después de cuatro años, tuvimos que cerrarlo porque no conseguimos que generase un volumen suficientemente alto de ventas para hacer viable el modelo de negocio.

Dos años más tarde cofundé, [www.eltiodelmazo.com](http://www.eltiodelmazo.com), un caso similar al anterior. Un blog referente en ciclismo con también una muy buena presencia en redes sociales. En este caso, a diferencia del anterior el ritmo de crecimiento fue muy bueno y después de tres años, ya había alcanzado el *break even*.

El no conocer los motivos por los que el primer proyecto no había funcionado y el segundo sí, cuando aparentemente eran casos similares, me llevó a plantearme muchas preguntas a las cuales no encontraba una respuesta y lo que era peor, no tenía unos aprendizajes claros que me pudieran servir de ayuda para poder llevar a cabo de manera exitosa otros proyectos en el futuro y que también pudieran ayudar a otros emprendedores.

Había leído mucho sobre los factores que podían hacer que un proyecto de *e-commerce* pueda ir mejor o peor, pero no terminaban de dar respuesta a la gran pregunta, ¿por qué no había funcionado el primer proyecto y por qué estaba funcionando el segundo? Realmente, ninguno de los artículos que leía me resolvían de manera adecuada esa cuestión, ya que, en casi todas las ocasiones, hablan de manera genérica de los factores que pueden influir de manera positiva a la hora de poner en marcha un proyecto de *e-commerce*, pero no establecen ninguna correlación entre ellos y tampoco están jerarquizados o priorizados estos factores.

Actualmente no existe un modelo científico que permita la identificación y análisis de factores de orden empresarial y sus interacciones que influyen en la transformación del contenido digital generado por usuarios en nuevos emprendimientos *online*, que puedan soportar el esquema dinámico que requieren este tipo de negocios. Por tanto, surge la necesidad de generar este modelo tomando como punto de partida las redes sociales y blogs como ámbito de acción que facilite el desarrollo y consolidación de este tipo de negocios.

Por último, destacar situaciones vividas en el 2020, como el COVID-19, donde el confinamiento en los hogares de un alto porcentaje de la población mundial, están afectando a los hábitos de consumo de gran parte de la ciudadanía. Está habiendo un incremento considerable del volumen de ventas a través del comercio electrónico y es previsible que este incremento se siga manteniendo en los próximos años.

Este incremento va a suponer que muchas empresas tengan que acelerar su transformación digital y la existencia de este modelo podría también a ayudarlas, en su cometido.

### 1.3. Objetivos

Definir un modelo para transformar el contenido digital generado por usuarios en un negocio *online*, B2C, a través de un proceso metodológico que permita la administración, organización, intercambio y divulgación, distinguiendo factores esenciales clave en el fomento y limitación del desarrollo y consolidación empresarial, permitiendo su evaluación a través de indicadores.

Objetivos específicos:

1. Poner de relieve que actualmente hay iniciativas de comunicación *online* generadoras de contenidos que con su desarrollo y crecimiento dan lugar a negocios de intercambio de bienes y servicios, transformándose en empresas de *e-commerce*.
2. Poner de manifiesto que esa transformación de las iniciativas de comunicación a negocios *e-commerce* puede seguir unos ciertos patrones susceptibles de ser modelizados.
3. Extraer un orden o jerarquía de los factores que posibilitan la transformación de estas iniciativas de comunicación en empresas de *e-commerce*.
4. Proponer un modelo descriptivo y explicativo del éxito o fracaso de ese *e-commerce* resultante.

### 1.4. Hipótesis

La viabilidad de un modelo de comercio electrónico depende de la interrelación de una gran cantidad de factores.

### 1.5. Metodología

La propuesta metodológica se ha diseñado en función al planteamiento de los objetivos específicos identificándose de esta manera las siguientes fases:

- **Fase I.** Identificación de factores empresariales que más influyen en los modelos de negocio de comercio electrónico, B2C. Para llevar a cabo esta identificación se va a realizar, por un lado, una revisión teórica del entorno digital y los negocios *online* y por otro lado se realizarán entrevistas en profundidad con expertos del sector digital y del comercio electrónico B2C.

- **Fase II.** Validación y jerarquización de los factores a través del método Delphi.
- **Fase III.** Diseño del modelo para la creación de negocios *online* B2C.

## **1.6. Estructura general de la tesis**

En este punto del proyecto, se establece la estructura de la tesis que hemos seguido para la creación de un modelo que expone al contenido digital generado por usuarios a través de blogs y redes sociales como capital para la creación de nuevos negocios *online* B2C. Su importancia radica en representar un estudio original y actual, demandado por usuarios emprendedores, interesados en aplicar un modelo sustentado y validado a través del método científico.

La presente tesis pretende responder a una necesidad aplicada de conocimiento científico, fundamentándose en una base teórica y metodologías dinámicas participativas.

El diseño de la investigación se fundamenta en el problema de investigación identificado, los objetivos planteados y las fases metodológicas propuestas, de tal manera que se pueden identificar los siguientes bloques:

### **1.6.1. Acerca de la introducción**

Se presentará el tema objeto de investigación, indicando la cuestión de estudio que se pretende responder y señalando los objetivos que persigue el trabajo, es decir, se planteará la justificación, los antecedentes, definición del problema y objetivos. Se explicará también el esquema que se va a seguir en la tesis y la hoja de ruta para obtener los resultados de la investigación.

### **1.6.2. Bloque I. Marco teórico y referencial**

Estará basado en la revisión bibliográfica de las principales tendencias teóricas en las que se ubica el problema de investigación. Se estudiarán y analizarán tres líneas teóricas, la era digital y su impacto en los usuarios, en la comunicación y los negocios, las redes y los medios sociales desde su concepto hasta su evolución y su influencia en el desarrollo empresarial, y por último los antecedentes, las diferentes tipologías y los factores de éxito del comercio electrónico. Además, se creará un marco referencial, donde se estudiará cuál es el estado de la cuestión (penetración de internet, uso de las redes sociales, volumen del comercio electrónico, etc.) en España y algunos casos de éxito y de fracaso de

emprendimientos *online*, que han tenido como punto de partida el contenido digital generado por usuarios.

### **1.6.3. Bloque II. Metodología, resultados y discusión**

Los resultados comprenden el análisis empírico de los derivados del proceso metodológico, la presentación y análisis de resultados de la investigación. En este bloque se detallará la metodología que se ha seguido para realizar la investigación y se identificarán y jerarquizarán los factores para posteriormente proponer un modelo para emprendimientos *online* B2C basados en el contenido digital generado por usuarios.

### **1.6.4. Bloque III. Conclusiones generales**

En este último bloque se integran las conclusiones generales de todo el proceso indicando aquellos puntos clave y factores de éxito preponderantes, así como recomendaciones apropiadas derivadas de la investigación.

Así mismo se presentarán al final un apartado con la bibliografía utilizada, así como aquellos anexos que contribuirán como complemento para el entendimiento de la investigación.

# **Bloque I. Marco Teórico y Referencial**

## CAPÍTULO 2 ERA DIGITAL

La era digital implica una novedad en el uso de la web y de las aplicaciones en línea. Además de lo mencionado anteriormente, esta nueva era también implica nuevas formas de comunicación en las que se produce la asociación de nuevos datos a los datos existentes (metadatos). A través de la explotación de estos metadatos se incluye por tanto una asociación sencilla y mancomunada, donde aparece el empoderamiento de los usuarios. (Ribes 2007).

Este empoderamiento de los usuarios ha provocado grandes cambios en la manera de comunicación de las empresas con sus clientes y también ha provocado la aparición de nuevos modelos de negocio.

Durante los siguientes apartados vamos a estudiar el impacto que ha supuesto la irrupción de era digital: nueva tipología de clientes, nuevas tipologías de medios, nuevas maneras de comunicar, nuevas maneras de hacer comercio, etc.

Todos estos cambios provocados por la llegada de la era digital unido al empoderamiento de los usuarios, hace posible que surjan modelos de negocio *online*, B2C, a partir del contenido generado por estos usuarios y su capacidad de influencia.

Es importante conocer en profundidad el calado de estos cambios, para entender bien que impacto tiene en los modelos de relación empresa-consumidor, y desde ese entendimiento de la situación, vamos a analizar qué factores ayudan en el éxito de los nuevos modelos de negocio *online*.

### 2.1. El cambio del paradigma en la era digital

Los cambios de los paradigmas en la era digital se sustentan teóricamente en los conceptos relacionados a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), los cuales se consolidaron con la difusión y el mayor acceso a la información en todo el mundo.

Las TIC ofrecen la posibilidad y capacidad, no solo de mejorar los contenidos digitales, sino de además, reducir significativamente los costes de producción, a la vez que se amplían los mercados y se incrementan los ingresos. Esto se debe a un modelo de negocio por un lado físico y por otro digital, que requiere cambios en sus distintas dimensiones, tanto en la cadena de valor como en el producto final. Por lo tanto, esta doble dimensión del modelo de negocio se trata de una característica importante ya que se presta especial atención al hecho de la desaparición de intermediarios que implican un consiguiente ahorro de honorarios y a su vez una variación del precio final. (Zurita y Segura 2011).

La denominada sociedad de la información y el conocimiento (SIC), de acuerdo con Zurita y Segura (2011), se fundamenta en la relación entre la infraestructura de las telecomunicaciones, los contenidos que circulan a través de las mismas, y el marco legal adaptado a las necesidades nuevas y a unos usuarios que se han formado para acceder a la oferta de los contenidos y servicios. A su vez para Álvarez y Gertrudix (2011), la SIC es una construcción social de un “Ciberspacio” que funciona en un ecosistema donde existe una fluidez de los datos y contenidos con inmaterialidad, intemporalidad, innovación, volatilidad, interactividad, convergencia y multilinealidad.

Debido a esta serie de acontecimientos, podemos observar cómo la industria de los contenidos está atravesando una serie constante de cambios y transformaciones en diferentes niveles, ofreciendo así una oportunidad a la generación de innovaciones en formatos de contenido, espacios y ritos sociales para determinados nichos de mercado (Aguado, 2013).

Álvarez y Gertrudix, (2011), hablan de “contenidos digitales abiertos”. Este término hace referencia a las publicaciones en la red que se realizan mediante aplicaciones sociales, donde el usuario modifica, reutiliza, combina, hace comentarios, recomendaciones, etc., esto provoca que los sistemas de licenciamiento sean más flexibles con respecto a los derechos de propiedad intelectual. Esto se denomina *CopyLeft*, lo que aparece como una alternativa al *Copyright*, y cuya existencia y proliferación se relaciona con las capacidades de la Web Social.

La participación social implica que los servicios digitales sean abiertos en un escenario de mayor participación por parte de usuarios, dinámicas y estrategias de intercambio de información, basado en un modelo cultural de creación, procesamiento, compartición, intercambio de información en la web (García y Gertrudix, 2011).

En este sentido, las tecnologías digitales ayudan a potencializar la socialización digital a través de la integración de redes sociales en movimiento, adaptándose así a la situación de consumo eficaz en tiempo real de los usuarios quienes pueden a su vez enlazarse, reenviar, comentar y recomendar, de tal forma que se genera un canal privilegiado donde hay interacción con las marcas. Además, esto provoca la creación de un entorno fluido de consumo que puede a su vez incorporar medios de pago inmediato (Aguado, 2013).



### **2.1.1. Medios digitales**

Los medios digitales son el producto de la digitalización de contenidos y redes. El cambio del paradigma digital supone por lo tanto la evolución necesaria para los medios de comunicación, impactando desde la generación del mensaje hasta su recepción por el usuario (Scolari, 2008).

Una de las principales características de los nuevos medios digitales es la interactividad, la cual implica una capacidad de comunicación bidireccional muy desarrollada con respecto a la de la anterior etapa. Esto supone, por tanto, una mayor capacidad para intercambiar comunicación con usuarios, comparado con los medios tradicionales basados en la capacidad de difusión (Flores-Vivar, 2005).

Gracias a los medios digitales podemos disfrutar en cualquier momento y desde cualquier lugar del mundo de los contenidos y servicios que ofertan. Todos los contenidos y servicios son multiplataforma, y por tanto se adaptan a los diferentes tipos de dispositivos: móvil, ordenador, *tablet*, etc.

La existencia de una mayor difusión e intercambio ofrecido en internet otorga una mayor amplitud a los contenidos, un mayor impacto visual y además genera una posibilidad de participación que nunca había sido alcanzada (Nafria, 2008).

## **2.2. Web 2.0**

El término “Web 2.0” se refiere a la percepción de la segunda generación de servicios web impulsados por la comunidad, como las redes sociales, blogs, wikis, etc. que facilitan una web más conectada socialmente donde todos pueden comunicarse, participar, colaborar y agregar y editar el espacio de información (Paroutis y Al Saleh, 2009).

El término Web 2.0 se generó en 2004 por Dale Dougherty de la editorial O. Reilly durante una reunión donde se debatía tanto las nuevas tecnologías como la cultura y filosofía de la nueva era de la Web. Este debate derivó en el nuevo paradigma de usuarios, empresas y organizaciones. De esta forma, se fue construyendo el concepto de la Web 2.0, la cual, de acuerdo con O’Tim O’Reilly y el equipo O’Reilly Radar Team, se construye a partir de los siguientes ocho patrones: el aprovechamiento de la inteligencia colectiva, los datos, la innovación en conjunto, las experiencias del usuario, el software construido para varios dispositivos, beta perpetua (ciclo de versiones de software), el potencial de la larga cola (*long tail*), software ligero o modelos de negocios y la escalabilidad eficiente en los costes (Aguilar, 2009).

El termino Web 2.0, de acuerdo con O'Reilly (2005), es la red tomada como una plataforma que integra todos los dispositivos conectados, donde las aplicaciones sacan el máximo partido de las ventajas de esta plataforma. El software mejora a medida que las personas lo utilizan, lo consumen y re-mezclan datos de múltiples fuentes. Los usuarios proporcionan sus propios datos y servicios, creando efectos de red a través de una dinámica participación social.

**Tabla 2.2.1 Diferencia entre Web 1.0 y Web 2.0**

<b>Web 1.0</b>		<b>Web 2.0</b>
DoubleClick	-->	Google AdSense
Ofoto	-->	Flickr
Akamai	-->	BitTorrent
mp3.com	-->	Napster
Britannica <i>Online</i>	-->	Wikipedia
páginas personales	-->	bitácoras
Evite	-->	upcoming.org y EVDB
especulación con nombres de dominio	-->	optimización en buscadores
páginas vistas	-->	coste por clic
raspado de pantalla	-->	servicios web
Publicación	-->	participación
sistemas de gestión de contenidos	-->	Wikis
directorios (taxonomía)	-->	etiquetas ("folksonomía")
Fidelización	-->	Sindicación

Fuente O'Reilly (2009)

Rinner et al. (2008) indican que la Web 2.0 implica por lo tanto un cambio en los paradigmas. Cabe destacar que actualmente los usuarios ya no son vistos simplemente como meros consumidores, como en los medios clásicos (periódicos, radio, televisión y por supuesto la web 1.0). En este nuevo medio digital, el contenido ahora se enfoca hacia una industria nueva de servicios innovadores, donde los usuarios no sólo actúan como consumidores, sino que además deciden qué noticias y qué historias les interesan, contribuyendo así a la creación de una enciclopedia gratuita (Wikipedia), a la publicación de vídeos (YouTube) y a compartir sus experiencias y opiniones con los lectores de sus blogs.

Para Álvarez y Gertrudix, (2011), la evolución de los internautas en la Web 2.0 se dirigen hacia nuevas costumbres y hábitos, fundamentándose en una “elasticidad sociotécnica” definida por la facilidad de uso o la inmediatez de asociarse a una red y por la misma construcción de redes sociales a través de la

aparición y consorcio de individuos o colectivos de interés con expectativas comunes. Además, se genera la creatividad colectiva y se comparten conocimientos.

La era Web 2.0 favorece por tanto a que los usuarios produzcan valor añadido a los contenidos, por ejemplo, a través del posteo de textos, la carga de archivos multimedia, el etiquetado en fotos, las votaciones, etc. (Nafria, 2008).

Además de la evolución de los consumidores y su respectiva creación de valor a los contenidos, la llegada de la web 2.0 ha provocado una democratización de los medios, y esto ha sucedido debido a que muchos individuos, de manera individual o de manera colectiva, pueden transmitir su opinión con un bajo coste (o incluso de forma gratuita), uno de los ejemplos más significativos se trata de la creación de blogs que puede conllevar una gran cantidad de usuarios, tráfico web y visitas. Al incrementar la producción de información, mejora su segmentación, lo cual permite a los usuarios tener acceso a contenidos que tradicionalmente no se difunden en los medios convencionales y participar, al mismo tiempo, en la difusión y discusión de éstos (Witriol y Ferreira, 2013).

Para O'Really y MediaLive International los factores de éxito de los gigantes nacidos en la Web 1.0 que han sobrevivido para liderar la Web 2.0 radican en haber sabido explotar la inteligencia colectiva.

- Los hipervínculos constituyen los cimientos de la Web. La generación de contenido y la creación de nuevos sitios web enlazan con la estructura de la propia web gracias a otros usuarios que descubren el contenido.
- Como ejemplo significativo encontramos Yahoo!. Se trata de la primera gran historia del éxito de Internet. Nació de un directorio de links, agregando el trabajo de miles (al principio), millones (después) de usuarios de la web.
- El caso Google. Su principal innovación en cuanto a búsquedas radicó en PageRank, es un sistema que consiste en usar la propia estructura de enlaces de la web para facilitar los mejores resultados en las búsquedas.
- Por otro lado, encontramos Ebay. Su ventaja competitiva proviene, casi en su totalidad, parte de tener un gran volumen de compradores y vendedores, lo cual hace a cualquier nuevo competidor que ofrezca servicios parecidos mucho menos atractivo.
- El caso de Amazon. Este portal vende productos similares a otros portales, y tienen la misma descripción de productos, imágenes, etc. Sin embargo, disponen de un orden de magnitud más amplio que sus competidores debido al número de reseñas de los usuarios, y que además utilizan la actividad del usuario para producir mejores resultados de búsqueda. Amazon

conduce siempre ‘al más popular’, mediante un cómputo en tiempo real basado, no solamente en las ventas, sino también en otros factores que los propios miembros del portal llaman el ‘flujo’ inducido alrededor de los productos.

Por último, cabe destacar que existe un gran número de autores quienes mencionan que este concepto ha ido perdiendo su valor debido a la aparición de nuevas aplicaciones y a la cantidad de funciones que se van sumando a las preexistentes, llegando incluso a ser considerado como obsoleto, además, del surgimiento de la Web 3.0 como una alternativa que supera la interrelación e intervención en el mundo *online* (Witriol y Ferreira, 2013).

### **2.2.1. Aprovechando la inteligencia colectiva**

La inteligencia colectiva (IC) surge a raíz de la colaboración de diversos individuos en relación con el desarrollo de un tema en particular, donde los distintos participantes forman conexiones convenientes capaces de construir una sociedad. A través de este tipo de inteligencia surge la creación de sociedades. Sociedades intelectuales, artísticas, tecnológicas, científicas, filosóficas, etc. (Majfud, 2008).

Con motivo de interrelacionar ambos términos cabe mencionar a Aguilar (2009), quien considera que el objetivo de la Web 2.0 es maximizar mutuamente la IC de los usuarios, por lo que define a la IC como el conocimiento distribuido en un grupo, incluyendo una filosofía de interacción formalizada creativa y compartida del grupo.

De acuerdo a Ribes (2007), en internet cualquier usuario o grupo puede convertirse en emisor y crear su propio sitio web con relativa facilidad utilizando herramientas de la Web 2.0. La creación de estos sitios además permite al grupo ejercer su propia “inteligencia colectiva”, es decir otorga al grupo la capacidad de resolver problemas de manera conjunta por los distintos individuos del colectivo que, de manera personal, no podría quizá ni entender.

Para De Vicente (2005), la web 2.0 convierte la IC en una especie de sistema nervioso, donde cada individuo es una neurona en una inteligencia global compartida. De esta forma la IC produce pensamientos e ideas por encima de las capacidades de las partes que la componen.

La labor que tienen los sitios Web 2.0 es la capacidad de explotar la inteligencia colectiva a través de los enlaces que se generan entre todos los sitios, formando como resultado una gran red. Un ejemplo que ilustra muy bien esta situación es la Wikipedia. Se trata de uno de los ejemplos más evidentes de la IC, ya que es una plataforma formada por la participación colectiva de millones de usuarios. Estos

usuarios invierten tiempo y esfuerzo con el fin de preparar y publicar los contenidos, obteniendo como beneficio su reputación y la iniciación de discusiones e intercambios de conocimientos y experiencias (Aguilar, 2009).

### **2.3. Las empresas en el mundo digital**

La entrada de nuevas tecnologías sociales como (blogs, wikis, podcast, redes sociales, etc.) ha ocasionado la existencia de una mayor interconectividad entre los consumidores, lo cual favorece el intercambio entre ellos de todo tipo de opiniones sobre diferentes productos y experiencias. Los consumidores toman decisiones de compra de productos o servicios de acuerdo con este intercambio de información en la web social, por esta razón, las empresas deben de considerar que muchos de sus potenciales clientes utilizan la web, sobre todo aquellos entre 25 y 40 años. Por ello, cabe destacar que el posicionamiento de la empresa dependerá más de la web cuanto más se conecten sus clientes entre sí (Dans, 2007).

La integración de las plataformas 2.0 en los productos o servicios de una empresa en medios sociales no solo debe considerarse como un mero canal de comercialización, sino como un espacio de conversación en el cual se puede desarrollar una estrategia eficaz de colocación de productos (Méndez et al., 2018).

En relación con la integración de estas nuevas plataformas surge el término empresa 2.0. Se trata de las empresas que utilizan como herramientas las mismas que conforman la red social: blogs, wikis, etiquetado, redes sociales, etc. Estas herramientas, a su vez son asociadas a herramientas empresariales como son el correo electrónico y la mensajería instantánea (Aguilar, 2009).

Entre los beneficios de las nuevas tecnologías sociales, uno de ellos, consiste en favorecer la mejora de los procesos de colaboración en las áreas de una empresa, la cual incluye a los blogs, wikis y/o redes sociales con el fin de: ser más productiva, lograr una mayor comunicación con sus clientes y con ello generar procesos de decisión más ágiles y transparentes. Esta adaptación empresarial al medio digital puede crear fidelidad en los clientes, permitiéndoles de tal forma compartir conocimientos de sus productos o servicios, además de intercambiar entre ellos experiencias. Si bien teniendo en cuenta estas nuevas contribuciones de las tecnologías, la estructura organizacional clásica de una empresa difícilmente desaparecería, esta a su vez deberá incluir entre sus empleados aquellos que puedan manejar estas tecnologías sociales (Dans, 2007).

La empresa que utiliza la Web 2.0 debe buscar atraer clientes a través de la generación de confianza y credibilidad en su sector, por lo que es necesaria una comunicación de calidad utilizando el marketing 2.0. Este marketing se basa en crear, optimizar, promocionar y convertir-analizar. Es decir, ofrecer productos y servicios acordes al usuario (personalización), sin tanta publicidad que pueda desviar su atención (Méndez et al., 2018). El marketing 2.0 se basa en la Web 2.0, utilizando así sus capacidades interactivas para abrir canales de comunicación interactivos entre las empresas y sus consumidores (Méndez et al., 2018).

El reto principal para que una empresa sea competitiva depende en gran medida de su capacidad para adoptar las TIC, mejorar sus niveles de acceso a internet móvil y multiplicar escenarios de usos de servicios *online*. Esta capacidad de adopción también deberá estar definida por los contenidos de las sociedades de la información de manera que sean interesantes y prácticas (Dans, 2007).

De acuerdo con Aguilar (2009), el valor de las tecnologías en las empresas Web 2.0 se puede medir se puede medir a través de dos parámetros: por un lado, mediante el ahorro de tiempo a empleados y a clientes, y por otro lado mediante el dinero. Por lo que el retorno económico no se puede medir en un carácter tradicional debido a la cantidad de intangibles y de innovación presentes en la Web 2.0, sin embargo, es necesario tener algún tipo de métrica en función a sus costos de oportunidad.

### **2.3.1. Cliente 2.0**

Los consumidores actuales son mucho más conocedores de las marcas y de los productos, por tanto, son más inconformistas, esto supone un cambio ya que actualmente, no les vale todo lo que se les ofrece. Son mucho más exigentes e intransigentes que los antiguos clientes. Además, el consumidor 2.0 trata de aprovechar las posibilidades que le ofrece la web para poder así mejorar su experiencia de compra. Por consiguiente, gracias a la variedad de herramientas y recursos que la web contiene, les otorga una situación de ventaja con respecto al consumidor tradicional. Les gusta tener voz para alabar, pero también para criticar los productos y servicios que consumen. Sus opiniones son transmitidas a través de las redes sociales, de los blogs, etc., es decir, de los diferentes medios de la web 2.0; En estas plataformas, lo que hacen es interactuar, intercambiar opiniones sobre marcas con otros usuarios y, además, también lo hacen con las propias marcas (Fumero, 2006).

Por un lado, los clientes actuales, denominados clientes 2.0, respecto a los clientes anteriores están mejor informados, también tienen más en cuenta las opiniones de otros consumidores, son más difíciles

de captar (las audiencias están cada vez más fragmentadas) y además se trata de un cliente que al que le gusta tener voz y, por tanto, tiene una gran fuerza viral en el entorno *online*.

Estos consumidores, según Guamán (2015) buscan la personalización, sentirse especiales, únicos, escuchados por parte de las marcas y esperan obtener respuestas. Además, este tipo de consumidores, aparte de sentirse escuchados, se hacen escuchar e intervienen de forma activa en el producto que finalmente consumen. A raíz del hecho de sentirse escuchados y escuchar, forman por tanto parte del proceso de creación. En muchas ocasiones son verdaderos expertos del producto y su opinión es muy valiosa para las empresas, por ello, las empresas incentivan a sus usuarios a que den sus opiniones y así poder evolucionar y mejorar sus productos. De esta forma, las empresas inteligentes están aprovechando esta revolución de los prosumidores incentivando la socialización de la red a través de la creación de comunidades virtuales masivas (Marrero, 2012).

Por otro lado, el cliente 2.0 es considerado un tipo de consumidor infiel o menos fiel a las marcas, ya que, si su experiencia con la marca no es satisfactoria, no durará en irse a la competencia. Por ello, conseguir la fidelización de este tipo de clientes, es una tarea compleja.

Reconocidos teóricos del marketing como Bernd Schmitt, Tom Peters, Don Peppers y Martha Rogers consideran que actualmente, el producto o servicio comercializado ya no es el factor clave de las empresas, sino que este ha pasado a ser el cliente. Se está buscando en mayor medida un marketing relacional en el que la orientación estratégica ha cambiado hacia el cliente. Esta orientación, se conoce como *Client First*, e instaura una filosofía basada en gestión de relaciones con los clientes.

Los consumidores, por tanto, han pasado de ser unos participantes pasivos que solo recibían información a participantes activos, decididos e integrados en plataformas digitales (Raiteri 2016). Estos cambios hacia una activa participación se deben principalmente a las mejoras y los cambios que han sufrido las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Por todo esto, lo que las marcas deben hacer con respecto a este nuevo consumidor es enfocar sus estrategias de comunicación hacia una conversación continuada. Dialogar tanto con sus consumidores actuales como con los futuros clientes, para poder así llegar a conocer sus verdaderas necesidades y sus intereses. Todo esto se debe a que nos encontramos, tal y cómo hemos mencionado anteriormente, ante un cliente activo con un poder influenciador y decisor por la constante evolución de las tecnologías sociales.

## 2.4. Nuevo modelo de marketing y comunicación: Marketing Digital

La era digital ha propiciado la aparición de nuevas formas y estilos de vida, nuevos medios de comunicación, nuevos hábitos de consumo, etc. Todos estos cambios han propiciado muchos cambios en los comportamientos de los usuarios, en su consumo de medios y en su relación con las marcas. De este modo, y a través de internet y de las redes sociales, los usuarios han dejado de tener un papel pasivo a tener un papel activo. Ahora pueden acceder, en cualquier momento, a la búsqueda de información, ver contenidos audiovisuales, comprar, generar información, participar en foros, realizar actividades de ocio, etc. La penetración de Internet y de las redes sociales en la sociedad del Siglo XXI, ha hecho que sea de suma importancia la incorporación de los canales virtuales de comunicación dentro de las estrategias de marketing de las compañías.

Durante los últimos años, las redes tecnológicas y el marketing han evolucionado a un ritmo vertiginoso, generando un cambio de paradigma, de un marketing tradicional a un marketing digital. (Mancera-Fandiño, 2013).

Cangas y Guzmán (2010) define el marketing digital como “la aplicación de tecnologías digitales para contribuir a las actividades de marketing dirigidas a lograr la adquisición de rentabilidad y retención de clientes, a través del reconocimiento de la importancia estratégica de las tecnologías digitales y del desarrollo de un enfoque planificado, para mejorar el conocimiento del cliente, la entrega de comunicación integrada específica y los servicios en línea que coincidan con sus particulares necesidades”.

El objetivo del marketing digital es que los clientes se comprometan con la marca, que vivan una experiencia de consumo memorable. El marketing digital nos permite realizar comunicaciones personalizadas que hasta el momento no eran posibles. Disponemos de muchos más datos que nos permiten realizar comunicaciones personalizadas y valiosas para el consumidor.

Hay dos aspectos esenciales que caracterizan al marketing digital: la personalización y la masividad. Las nuevas herramientas digitales permiten la creación de perfiles detallados no solo en características sociodemográficas sino en cuanto a gustos, necesidades, preferencias, búsquedas, compras... Una información mucho más detallada. Además, con un menor presupuesto, puedes lograr un mayor alcance. (Selman, 2017)

La personalización, las comunicaciones *one-to-one* se basan en la idea de que ningún cliente es igual a otro. Los consumidores reclaman un trato personalizado. Con la llegada de la era digital, podemos hacer comunicaciones *one to one* que pretende cubrir las necesidades particulares de los consumidores



de manera individualizada a través de productos customizados. Gracias a esta estrategia de comunicación podemos establecer relaciones de confianza entre el consumidor y la marca. Ayuda a la creación de una fidelización por parte del consumidor. Los dispositivos electrónicos, la web 2.0 y las redes sociales son herramientas que permiten establecer una comunicación bidireccional con usuarios lo que facilita el desarrollo y creación de estrategias personalizadas.

Por otro lado, las marcas desean ser mucho más que la identidad del producto. Ya no basta con tener un buen producto, ahora tenemos que ser capaces de proveer a los consumidores una experiencia integral y completa con la marca. Para conseguir generar esta experiencia las marcas tienen que entablar conversaciones con los clientes para conocer sus intereses y sus inquietudes y en esta conversación deben ser lo más transparente y honestas posibles. Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, las marcas ya no tienen como fin persuadir, sino lo que buscan es hacer ver al consumidor que comparten con él sus mismos intereses y una manera similar de entender y relacionarse con el mundo (Flores-Vivar 2005). Al final lo que quieren conseguir es convertirse en una *Love Brand* y contar con una gran comunidad de seguidores, de fans de la marca, que se conviertan en su principal altavoz.

Para lograr que los usuarios formen parte de una comunidad hay que crear contenido de calidad que sea interesante para el usuario y que la reacción que vayas a recibir por su parte sea positiva.

A la hora de pensar en la creación de una estrategia que genere más *engagement* con tu audiencia la mejor forma de conseguirlo es mediante la interacción. Esto puede hacerse a través de diferentes métodos. Un ejemplo de ellos puede ser el lanzamiento de preguntas ya que esto incentiva la participación, genera comentarios y te permite conocer las inquietudes de tus usuarios.

Las marcas buscan actualmente mejorar la participación real de su comunidad. Generar *engagement* de esa comunidad es una parte imprescindible en las estrategias de marketing actuales. Según un estudio de Kantar, tres cuartas partes de los consumidores sienten que pertenecen a una comunidad y la mitad están dispuestos a participar en comunidades creadas por marcas.

Es muy importante que las marcas conecten con potenciales consumidores. Debido a la baja tasa de participación por parte de los consumidores a la hora de dejar comentarios una vez han entrado en un sitio web por sus largos procesos, las redes sociales con el objetivo de simplificar y acortar los mismos han desarrollado botones como el “me gusta”, “comprar”, “realizar donación”, “me encanta”, “me entristece” ... Al final, el objetivo principal de las marcas es generar una relación lo más verdadera, auténtica y duradera que sea posible con sus consumidores.

Para finalizar este apartado de marketing, destacar que todavía a día de hoy, muchas empresas todavía no han evolucionado en su manera de comunicar. Muchas de ellas siguen comunicando de la misma manera y haciendo el mismo tipo de marketing que hacían antes de la llegada de la era digital. Esto es está provocando que cada vez sus campañas sean menos eficaces y lo que es peor, cada vez están más alejadas de sus clientes o potenciales clientes.

Hay una serie de realidades que no podemos obviar:

1. Hay un nuevo cliente, un cliente 2.0, que está mucho mejor informado, que le gusta participar, que tiene una gran fuerza viral, que cada vez es más difícil captar su atención y que en muchas ocasiones hace más caso a las opiniones de otros iguales que a los mensajes que trasladan las marcas.
2. Cada vez genera más rechazo la publicidad tradicional que no segmenta los mensajes y que no genera contenidos valiosos para sus diferentes públicos objetivos. Todos los días recibimos de manera consciente o inconsciente miles de impactos publicitarios, pero casi la totalidad de los mismos pasan desapercibidos. Solo recordamos que realmente son percibidos como un contenido de valor, que dan respuesta a las necesidades reales del usuario.
3. Las audiencias cada vez están más fragmentadas, de hecho, actualmente se habla en muchas ocasiones de una planificación de audiencias en vez de una planificación de medios. Es muy importante conocer como es el comportamiento de cada uno de nuestros *targets* y su consumo de medios para poder estar presente en todas las fases de *funnel* de ventas.
4. Estamos en la era del dato. No tiene sentido seguir realizando comunicaciones genéricas para todos nuestros públicos. Las comunicaciones son más efectivas cuanto más personalizadas son y están más basadas en los intereses de nuestras audiencias.

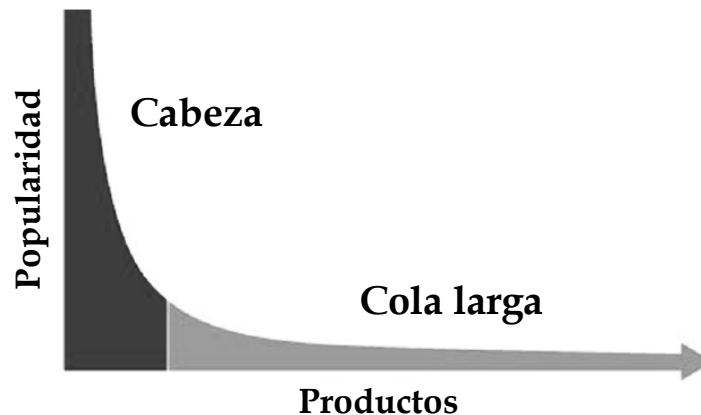
Antes de hacer una campaña de marketing, sería recomendable hacerse estas cuatro preguntas:

1. ¿El cliente es realmente el protagonista de la acción? S/N
2. ¿Estamos contando algo interesante de verdad para el cliente? S/N
3. ¿Estamos en los canales de comunicación adecuados? S/N
4. ¿Estamos segmentando los mensajes y personalizando nuestras comunicaciones? S/N

Cuanto más respuestas afirmativas (S) tengamos, más eficaz estará siendo nuestra acción de comunicación. La realidad es que, en muchas ocasiones, las empresas centran todavía sus mensajes en ellas mismas y se “olvidan” de lo que realmente le interesa al consumidor.

## 2.5. Teoría de *Long Tail* (Chris Anderson)

Las reglas del mercado y de la distribución se han visto modificadas, debido principalmente a la aparición de internet y del entorno digital. De este modo, por un lado, se encuentra el mercado de masas tradicional, centrado en el alto rendimiento de pocos productos; y por otro uno nuevo, de nicho, centrado en la suma o acumulación de la totalidad de pequeñas ventas de multitud de productos que pueden incluso llegar a superar al primero.



**Figura 2.1. Representación gráfica *The Long Tail***

Fuente: Banks (2008), tomado de Scott (2015)

Estos mercados de nicho están adquiriendo una mayor eficacia (Hill y Hernández-Requejo, 2008) y por tanto se están multiplicando exponencialmente. Ambos mercados, están representados por la cabeza y la cola de representación gráfica de la conocida distribución estadística.

Frente al conocido mercado tradicional, surge un nuevo mercado, de Larga Cola o *Long Tail*, el cual Anderson (2008) lo caracteriza de la siguiente manera:

- Se trata de un mercado que depende exclusivamente de internet. No dispone de lugar físico como los mercados tradicionales, sino que se apoya en las prestaciones que ofrece internet. Estas prestaciones son la exposición del producto, el cobro y el pago del mismo.
- Está integrado por multitud de mercados de nicho. En dicho mercado, la esencia del negocio es aquello que tiene escasa demanda.
- Con el fin de alcanzar acuerdos y transacciones en dicho mercado, es necesario un incremento cada vez mayor de la capacidad de distribución física.

Para Anderson (2007) el origen de este fenómeno radica en la conjunción de tres fuerzas que operan dentro del mercado tradicional:

- La primera fuerza es la democratización de las herramientas de producción. Esto se debe principalmente a la proliferación y al incremento del uso del ordenador personal, el cual transforma a individuos en potenciales productores de contenido, con posibilidades ilimitadas.
- La segunda fuerza se trata de la democratización de las herramientas de distribución. Se produce la sustitución del soporte físico en favor de uno digital virtual, lo cual repercute en una disminución de costes de stock, accesibilidad, y catalogación.
- La tercera fuerza se basa en la conexión entre oferta y demanda. La existencia de herramientas de búsqueda de información ha contribuido la puesta a disposición de cualquier producto e información.

Pisani (2006) considera que: "La primera fuerza, la democratización de la producción, prueba la larga cola. La segunda fuerza, la democratización de la distribución, hace que todo se pueda conseguir. Pero estas dos fuerzas no son suficientes. Es solo cuando la tercera fuerza interviene, la que ayuda a la gente encontrar lo que quiere en esta súper abundancia de variedad, que el potencial de la larga cola se libera verdaderamente".

## CAPÍTULO 3 REDES Y MEDIOS SOCIALES

### 3.1. Introducción

Una red se trata de una estructura basada en relaciones la cual está compuesta por actores y las vinculaciones que se crean en torno a situaciones comunes. En la red son importantes las relaciones que se producen desde dos tipos de perspectivas. Por un lado, el punto de vista cuantitativo que supone el análisis de centralización y por otro, el punto de vista cualitativo que se refiere a los indicadores específicos de difusión y estructuración. El estudio de las redes sociales responde a interrogantes sobre cómo están conformadas las relaciones en un conjunto de actores, por qué son así las relaciones y a quién tenemos que influenciar para mejorar la presencia en la red (Rendón-Medel et al., 2007).

Las redes sociales representan el capital social de una empresa con el fin de desarrollar sus estrategias y ventajas comparativas. Esto facilita las interacciones de grupos pequeños con grandes sociedades (Borgatti *et. al.*, 2013). Mediante las redes sociales, se potencian y se establecen múltiples relaciones y conceptos profesionales o personales a través de intercambios de información audiovisual o escrita (Berlanga-Fernández, 2012).

Una red social digital es una estructura de intercambio social con un sistema de gobierno y patrones de interacción propios, donde los recursos fluyen entre unidades independientes o individuales (Uribe-Saavedra, 2014). Gracias a las redes sociales podemos intercambiar información, conocimiento, opiniones, inquietudes, fotografías, entre otros. Además, las redes sociales nos permiten interactuar sin preocuparnos de la ubicación geográfica, es decir, entablar conexiones y relaciones con personas de que se encuentren en diferentes partes del mundo (ya sean desconocidas o conocidas).

Mayfield define a los medios sociales como “el conjunto de plataformas, herramientas y aplicaciones y medios de comunicación con los cuales se crean conversaciones, interacciones, colaboración y distribución de contenidos entre usuarios”. Algunos de los principales medios sociales son: blogs, *wikis*, foros, comunidades de contenido, *microblogging*, redes sociales y *podcast*”. A continuación, se definen cada uno de ellos.

- Blogs: Se consideran como uno de los principales exponentes de los medios sociales. Otras denominaciones que se usan para referirse a este término son bitácora digital, cuaderno de bitácora, ciberdiario, o *weblog*. En un blog, uno o varios autores publican en un entorno digital textos o artículos sobre sus propias ideas y opiniones sobre diversos temas, de forma cronológica.

- *Wikis*: El término *wiki* fue propuesto por Ward Cunningham. Esto hace referencia a determinadas páginas web cuyo contenido puede ser editado por multitud de usuarios. Dichas páginas, por lo tanto, se desarrollan a partir de la colaboración entre internautas, quienes pueden añadir, modificar o eliminar contenido.
- *Foros*: Los foros se tratan de un tipo de reunión o área de discusión *online*, donde distintas personas conversan en torno a un tema o asunto específico.
- *Comunidades de contenido*: Se trata de individuos que se organizan para compartir distintos contenidos, tales como archivos de vídeo, música, fotografía, *urls*, etc.
- *Webs de microblogging*: Se tratan de espacios en los cuales se combinan dos elementos información y redes sociales. En dicho espacio, se producen actualizaciones de ideas y de estado por parte de sus miembros y se distribuyen de forma *online*.
- *Redes sociales*: Son sitios de internet, formados por comunidades de individuos, y se convierten en centros de comunicación e intercambio de información. Para Morán y Gossieaux (2010) las redes sociales constituyen uno de los mayores fenómenos y con respecto al crecimiento, penetración y utilización de internet.
- *Podcast*: Son ficheros de audio o video acerca de diferentes temáticas, de publicación periódica y disponible normalmente bajo suscripción.

Con el surgimiento de la web 2.0 en el 2004, se concentraron una variedad de tecnologías que potenciaron la interacción entre los usuarios, y esto hizo que surgieran una gran cantidad y variedad de redes sociales. La aparición de estas redes sociales constituyó una verdadera revolución no solo dentro del ámbito de la comunicación sino también del ámbito empresarial. Los usuarios, con el nacimiento de las redes sociales, se convirtieron en los verdaderos protagonistas. La proliferación de las redes sociales, su alto número de usuarios, su alcance, la capacidad de crear, de opinar, de criticar, de interactuar, etc., ha hecho que los usuarios tengan un “poder” que no habían tenido nunca antes. Las empresas a partir del nacimiento de las redes sociales han empezado a tener mucho más en cuenta las opiniones de sus usuarios puesto que saben el efecto que supone su influencia (tanto de manera positiva como negativa) con respecto al resto de usuarios y además lo que ello conlleva al impacto en el negocio.

El ámbito de estudio del establecimiento de las redes sociales en internet puede llegar a ser muy amplio. En el presente capítulo, se estudia la naturaleza de las redes sociales en general, partiendo de un estudio sobre la estructuración de su concepto. Posteriormente se introducirá la definición de las redes sociales en internet, generando una breve descripción del estado del arte del desarrollo de las

Redes en internet hasta llegar a su clasificación actual. Y, por último, se realizará un apartado dedicado a la descripción y utilidad de los blogs y sus efectos como publicación electrónica de periodicidad variable que muestra la interacción de usuarios para su mantenimiento.

### **3.2. Concepto de redes sociales**

Los primeros estudios sobre las redes sociales tuvieron sus orígenes en los años treinta, ligándose principalmente a la sociología y a las matemáticas. La evolución del concepto se ha enfocado en justificar distintos aspectos empresariales tales como la generación de recursos, el incremento de la competitividad empresarial, las relaciones con proveedores, así como la obtención y difusión de nuevos conocimientos. Un aspecto importante que se explica a través de las redes sociales son los clústeres o sistemas de empresas, los sistemas regionales de producción e innovación, los parques tecnológicos, etc. (González y Hernández, 2007). Otro de los aspectos que tiene gran importancia es que las redes sociales constituyen la base para el surgimiento del capital social, lo cual supone un recurso valioso para que la empresa pueda desarrollar sus estrategias y ventajas competitivas. El capital social es definido por Ros-Martin (2009) como la estructura de relaciones que tiene un actor; donde el capital social implica el dinamismo del conjunto de recursos reales y potenciales a los que una empresa accede a través de sus relaciones (redes) las cuales pueden ser de amistad, para otros fines distintos para las que fueron concebidas.

Con el paso de los años, el concepto de redes sociales ha ido evolucionando y a raíz de esto, este término se ha ido desarrollando a partir de comportamientos individuales de las personas y además de cómo se han ido estructurando las diferentes relaciones grupales entre sí. Además, cabe destacar que este concepto ha contribuido así a estudios antropológicos generando por tanto metodologías empíricas. (Rendón-Medel *et al.*, 2007).

De acuerdo con Berlanga-Fernández (2012), una red es una forma abstracta de visualizar una serie de sistemas, y, en general, sirve para casi todos los sistemas complejos. Las Redes son una manera de relación social, a través de la interacción de las personas, los grupos y los organismos en situaciones de cierta complejidad. Se trata por lo tanto de un sistema abierto que está en continua evolución y que involucra a diferentes colectivos con los mismos intereses y problemáticas y que además se organizan para mejorar sus recursos.

Las redes se componen de nudos, también conocidos como nodos, y sus respectivos enlaces entre ellos. A los enlaces se les denomina aristas, los cuales son flechas que van de un nodo a otro. Cuando una red

es representada con flechas indica un sentido definido, pero en caso de que se represente con arcos esto se refiere a relaciones recíprocas y por lo tanto esas flechas tienen puntas en los dos extremos (Berlangua-Fernández, 2012).

Las redes sociales en general se pueden clasificar de acuerdo con criterios como por ejemplo el modo o perspectivas del estudio a través de los subgrupos o subestructuras:

Por el modo o *mode* se refiere a la clasificación de la naturaleza de los nodos y vínculos en función de los diferentes actores que integran la red y las peculiaridades de las conexiones que hay entre ellas. El modo, por lo tanto, se trata de la cantidad de agregados de entidades en las que se calculan las variables estructurales en función de las conexiones establecidas (Mula et al., 2014). Existen dos tipos de modos: el modo uno y el modo dos, no obstante, puede haber más alternativas de acuerdo con los distintos grupos de nodos, actores y eventos que participan.

En primer lugar, encontramos las redes del modo uno. Estas son el tipo de redes más frecuentes. Se componen de un único conjunto de entidades o actores, ubicando grupos, subgrupos, individuos, organizaciones, países etc. Los tipos de relaciones de interacción que ocurren en este tipo de redes son entre pares de actores como por ejemplo puede ser la amistad, lo que supone relación de colaboración en la transferencia de recursos tangibles o intangibles (Burt, 2017).

Cabe destacar, que las redes modo dos se componen de dos conjuntos diferentes de actores. Además, también es posible que puedan estar formadas por un conjunto de actores y un conjunto de eventos (Wasserman y Faust, 2013).

Cuando se habla de perspectiva de estudio, se hace referencia a cuando el estudio de redes sociales se centra en el contexto global de interacción. Se trata del momento dónde se puede observar y analizar el comportamiento de los actores dentro de su estructura (red socio céntrica) o su contexto social de un actor determinado (egocéntrica). Por un lado, la red socio céntrica tiene una estructura dinámica de acuerdo con el contexto institucional del estudio que se vaya a desarrollar. Por otro lado, las redes egocéntricas representan la totalidad de los contextos que interaccionan con un individuo, incluyendo a todos sus contactos.

### **3.3. Enfoque de redes sociales aplicadas al internet**

Las redes sociales *online* son sitios web o redes sociales digitales en los que se crea una ficha con datos personales o profesionales de usuarios y además sirven como plataforma para establecer una relación y



tener contacto con otros usuarios con los que además se comparten intereses. Las redes sociales son un servicio de la Web 2.0 basado en las relaciones de la vida real aprovechando las herramientas informáticas para potenciar estas relaciones; a través de los contactos establecidos gracias a este medio se relacionan múltiples conceptos estableciéndose así una relación personal, profesional o simples intercambios de información audiovisual o escrita (Berlanga-Fernández, 2012). Una red social digital es por tanto una estructura de intercambio social con un sistema de gobierno y patrones de interacción propios, donde los recursos fluyen entre unidades independientes o individuales (Uribe-Saavedra, 2014).

La visión de la incursión de las redes sociales en el internet puede ser optimista como lo indica Berlanga-Fernández (2012). Este teórico se basa en los comentarios de Nicholas Negroponte y Bill Gates, donde afirman que las redes les atribuyen la capacidad de arreglar grandes diferencias entre países desarrollados y los que no lo son.

Las redes sociales en Internet son espacios en la web con distintas funcionalidades de comunicación y servicios con el objetivo de fomentar el contacto entre los usuarios de la red, a través de diferentes aplicaciones: blogs, wikis, foros, chats, mensajería, etc., de tal manera que se genere la posibilidad de interacción entre los diferentes individuos de la red. Estas plataformas forman parte del desarrollo de lo que estaba latente en los comienzos de Internet y además responden a un nuevo paradigma que tiene como base las actuales formas de relación, de trabajo y de comunicación (Berlanga-Fernández, 2012).

Dentro de las características más especiales que deben contar las redes sociales en internet destacan las siguientes:

- Se trata de una plataforma que fomenta la vinculación de personas, usuarios y comunidades para facilitar así la socialización de información por medio del apoyo entre usuarios, integración, pertenencia e identidad social.
- Provoca la producción de un proceso de interacción voluntario entre personas.
- Los usuarios que la componen tienen intereses similares e interactúan a través de proyectos bajo las convenciones formales e informales que existen.
- Ofrecen la posibilidad de compartir un marco de referencia, valores, normas y lenguaje bajo un contexto de confianza
- Los usuarios pueden compartir soportes informáticos y servicios de software social, lo cual facilita la interacción y comunicación entre los mismos.
- En ocasiones, existen usuarios que hacen tareas y acciones para el mantenimiento del grupo.

- Otorgan la permisión de compartir ayuda emocional y cognitiva en algunos casos.

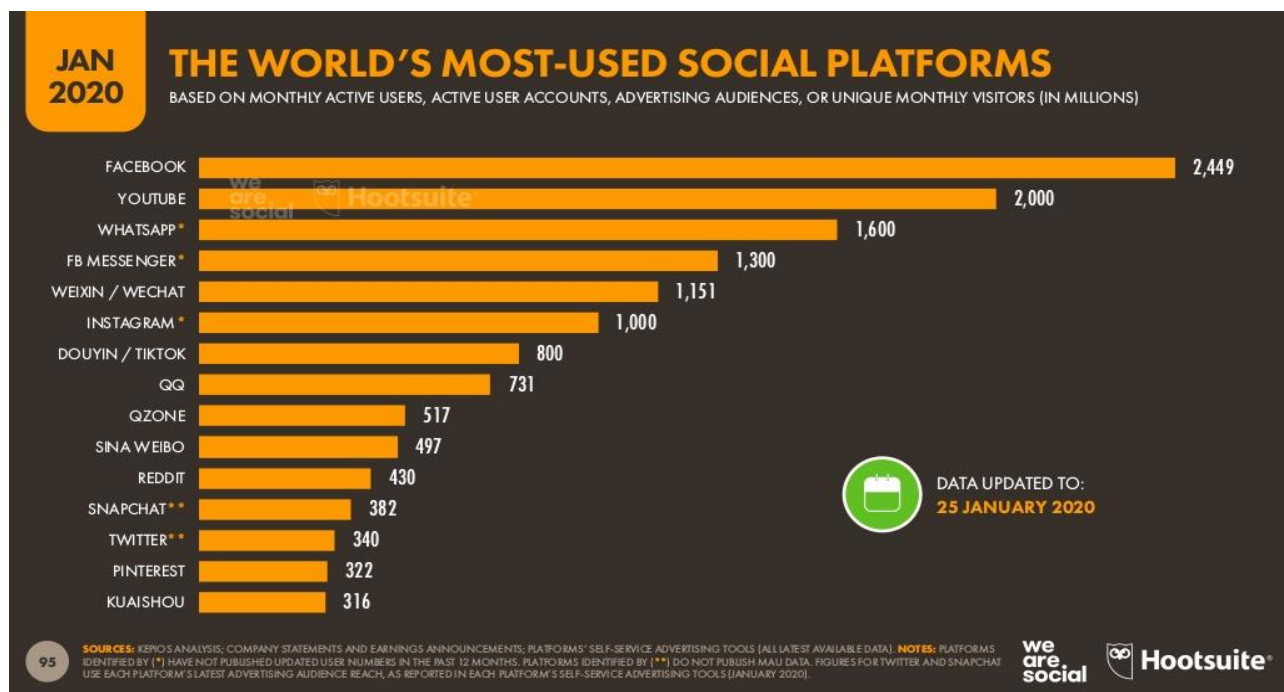
Para Berlanga-Fernández (2012), la teoría de los seis grados es la base de las redes sociales. Según esta teoría cualquier persona en el mundo podría estar conectada con quien quisiera a través de una cadena de usuarios conocidos que tiene menos de seis intermediarios. Es decir, cualquier persona se puede conectar a otra con tan solo seis enlaces.

Uribe-Saavedra (2014), indica que las redes sociales digitales se refieren a personas que interactúan socialmente en una plataforma tecnológica a lo que se denomina como “comunidad virtual”. Estas plataformas tecnológicas se integran alrededor de un interés, un problema o una tarea común de sus miembros, se desarrolla bajo códigos implícitos y explícitos de conducta. Cabe mencionar que los miembros rara vez se encuentran cara a cara, no obstante, crean, buscan y comparten conocimientos, y dichos conocimientos son compartidos entre ellos.

De acuerdo con el informe “We are Social” en 2020, hay ya 4.540 millones de usuarios de internet, de los cuales se estima que 3.800 millones son usuarios activos de redes sociales. Esto, por tanto, representa un 49% de penetración, lo que equivale a su vez a una tasa de variación del 7% con relación al año anterior 2019. Además, el número de usuarios vía telefonía móvil también aumentó con respecto al año anterior. (Social, WA, 2020).

Para el caso de España en 2020, se cuenta con más de 37 millones de internautas, lo que representa más del 80% de la población. El 62% de la población son usuarios de redes sociales y el 98% de esos usuarios de redes sociales se conectan a través del teléfono móvil.

Facebook se trata de la red social con mayor distribución en el mundo (Figura 3.1) y con el mayor número de usuarios (2.449 millones de usuarios), seguida de YouTube con 2.000 millones, WhatsApp con 1.600 millones y Facebook Messenger con 1.300 millones. Para el caso de España, en 2020, según el informe realizado por “We Are Social” la red social más utilizada por los internautas es Youtube con un 89% de utilización, seguida por WhatsApp con un 86%, Facebook le sigue de cerca con el 79% e Instagram con un 65% está ganando impacto en uso.



**Figura 3.1 Plataformas sociales más usadas mundialmente**

Fuente: We Are Social, Informe (2020)

### 3.3.1. Antecedentes de las redes sociales en internet

El fenómeno de las redes sociales en internet pareciera ser relativamente nuevo, debido a que en poco tiempo han modificado el estilo de vida del siglo XXI. Sin embargo, los sitios web destinados al establecimiento de redes sociales por parte de los internautas comenzaron antes del nacimiento de la Web 2.0. (Ros-Martin, 2009). De acuerdo con los datos presentados por Social WA (2020) el 49% son usuarios activos de las redes sociales, dato que sufrió un incremento de casi el 10% con respecto al año anterior. Aproximadamente existen en el mundo 3.800 millones de usuarios activos, mientras que en el caso de España se ha llegado al 62% con un incremento porcentual del 3,1% con respecto al año anterior (29 millones de usuarios activos de redes sociales). Cabe destacar que los usuarios de redes sociales a través de la telefonía móvil también han ido creciendo a lo largo de los años, para el caso de España el porcentaje de usuarios activos de redes sociales accediendo a través del teléfono móvil es de un 98%.

En 1997, surge la que para Ros-Martin (2009) y otros investigadores consideran como la primera red social como tal “SixDegrees”. Esta red social fue considerada la primera red debido a que ofrecía la posibilidad de crear perfiles personales, invitar amigos o visitar los perfiles de otros usuarios. No

obstante, estas redes fueron poco relevantes, puesto que el internet era dominado por Yahoo! o buscadores como Altavista. En este mismo año surge Instant Messenger, un programa de conversación básica de Microsoft Windows, lo que se conocería como *chat*.

Muchas empresas tecnológicas por estas épocas fueron sobre valoradas muy rápida y financieramente (burbuja.com). Esto hizo que llegase a un punto donde esos valores eran insostenibles ya que no eran reales; los inversionistas no conseguían el retorno de su inversión en base a esta valoración por lo que las empresas entraban en crisis, lo que parecía que iba a romper la dinámica de crecimiento de internet. Esto provocó la aparición de nuevas empresas emergentes *startups* con alto riesgo y periodos cortos de supervivencia que iban a formar parte de la historia de las redes sociales (marketingdirecto.com, 2011).

Debido a esta sobrevaloración prematura, lo que ocurrió en el año 2003 fue que, casi todas estas empresas habían quebrado y cerrado sus portales en internet por falta de visitas. Es el momento en el que los usuarios empezaron a cobrar protagonismo y aparece la inspiración de la mensajería instantánea y en la proliferación de foros de discusión (Domínguez, 2010). De acuerdo con Ros-Martin (2009), en Estados Unidos de América surgen las primeras redes sociales masivas. Ejemplos de ellos son: Ryze (2001), Friendster (2002), Tribe.net (2003), LinkedIn11 (2003), My Space.

Inicialmente ninguno de estos sitios debería competir entre ellos, incluso al inicio se apoyaron mutuamente, no obstante, tuvieron un crecimiento dispar. Empezando el análisis por Ryze, esta plataforma se sitúa como una red social que ha evolucionado positivamente repercutiendo en medios impresos norteamericanos. Tribe.net, se dirigía sin embargo a nichos de mercados específicos, pero para febrero del 2017 su página dejó de ser accesible en internet (Tribe.net). LinkedIn ha sido la red social que ha ganado la mayor popularidad con respecto al resto al ser una de las referencias dentro del sector de las Redes Sociales profesionales a nivel global. Este gran éxito se ha debido también al lanzamiento de versiones en distintos idiomas contando con alrededor de 106 millones de seguidores en el mundo en enero del 2017. (Social, WA 2017).

Otra red que supone un elemento de estudio es Friendster. Esta red planteó la posibilidad de que el usuario conociera personas con gustos similares por la vía “amigo de un amigo”. En sus inicios esta red capturó la atención de la sociedad norteamericana llegando partiendo en sus inicios de cerca de 300 mil suscriptores hasta situarse en la cuantía de tres millones de suscriptores. No obstante, a medida que fue creciendo, encontró dificultades técnicas y sociales, como por ejemplo un *hosting* con poca capacidad para gestionar la importante comunidad de usuarios que ya tenían. Además, al darla a conocer en los medios de comunicación masivos provocó el desequilibrio de la comunidad ya creada y los usuarios

pronto se encontraron, más allá de sus amistades más cercanas, a sus jefes o sus propios compañeros de trabajo dentro de ella. Por último, debido a que se adoptaron una serie de medidas que restringían el uso del sitio hubo una gran destrucción de su base de usuarios (Ros-Martin, 2009)

My Space fue muy popular, sobre todo, en Estados Unidos donde llegó a tener un gran número de usuarios (33.1 millones de visitantes en Estados Unidos en agosto de 2011). Además, en otros países comenzaron a aparecer otras redes también con gran éxito como Orkut en Brasil, Hyves en Holanda o Mixi en Japón. (Shields, 2015).

### Figura 3.2 Cronología de las principales redes sociales

En el 2003 en el mes de junio, surge la red hi5 la cual se vuelve muy popular entre los jóvenes de Latinoamérica. La característica de esta red es que permite organizar de forma exponencial hasta alcanzar un “Número crítico” de usuarios que les permite establecerse como una red *mainstream* y generar por lo tanto un crecimiento continuo (González-Rodríguez, 2017). En el 2011 fue comprada y fusionada con por la red social norteamericana “Tagged”.

En este periodo 2003-2004, se da el estallido en internet de la Web 2.0, dándole importancia a lo social, para que el flujo de la comunicación funcione y crezca a través del conjunto de internautas con sus respuestas, referencias, opiniones y desacuerdos (Domínguez, 2010). Los sitios web comienzan a implementar características de las redes sociales a sus páginas como por ejemplo Flickr para intercambio de fotos. Otros ejemplos son Last.FM, sitio web que crea hábitos de escuchar música y YouTube que sirve principalmente para intercambio y consumo de contenido en forma de vídeos. Esta situación no impidió que siguieran apareciendo nuevas redes sociales (Ros-Martin, 2009).

De esta forma, la empresa web 2.0 (por analogía con la web 2.0) utiliza tanto las herramientas del software social, como los cambios más profundos relacionados con la identidad de las personas y las relaciones entre ellas. Esto sitúa a la empresa 2.0 como una herramienta más para la gestión de negocios (Domínguez, 2010)

Una característica importante en el lanzamiento de una Red Social es lo impredecible de su comportamiento puesto que a través de este lanzamiento se obtiene un obtener retorno del público objetivo al que está enfocado. De cualquier manera, un paradigma que no debería sorprender es la adquisición de Redes Sociales entre empresas dedicadas a medios de comunicación o tecnología a partir de la ampliación de bases de usuarios de las redes. Tal es el caso de la empresa alemana XING, quien adquirió dos de las redes sociales hispanoparlantes más populares Neurona y eConozco, buscando de tal forma su ampliación geográfica (Ros-Martin, 2009).

De esta manera, para el año 2004 surgen importantes redes sociales como LinkedIn y Flickr y de espacios como Digg, WordPress y YouTube, lo que representó por tanto un hito en lo que hasta entonces se conocía como internet. En este 2004 se lanzó la que hasta el momento es la mayor de las redes sociales Facebook, la cual no tardó mucho en superar en liderazgo en cuanto a usuarios a MySpace, de tal manera que esta última red, para sobrevivir en el mercado, tuvo que modificar su estrategia y finalmente estableció un nuevo diseño presentándose como una plataforma meramente de entretenimiento y no como una red social.

Facebook, cuyo creador fue Mark Zuckerberg, originalmente tenía la finalidad de conectar estudiantes universitarios de Harvard. Al primer mes de su lanzamiento más del 50 por ciento de estudiantes se suscribieron. Un año después, ya estaba presente en unas 500 universidades estadounidenses, su crecimiento era exponencial, y contaba con más de 2 millones de seguidores. En el año 2006, Facebook dejó de ser una red de estudiantes universitarios y se abrió a todo el mundo, teniendo una gran aceptación. Esto se debía a que únicamente se requería que el usuario tuviera correo electrónico para ser aceptado. Las compañías también vieron el potencial que tenía Facebook como medio para anunciarse y para interactuar con su público objetivo (Ros-Martin, 2009). Actualmente, es todavía la red social con un mayor número de seguidores: 2.449 millones de usuarios activos mensuales, a fecha de enero de 2020.

Sin embargo, en estos momentos, Instagram, se ha convertido en una de las redes sociales más importantes y con mayor crecimiento. Creada en el año 2010 por Kevin Systrom y Mike Krieger, fue comprada por Facebook en el año 2012. Su función principal es subir fotos y vídeos. En el año 2019 superó los 1.300 millones de usuarios.

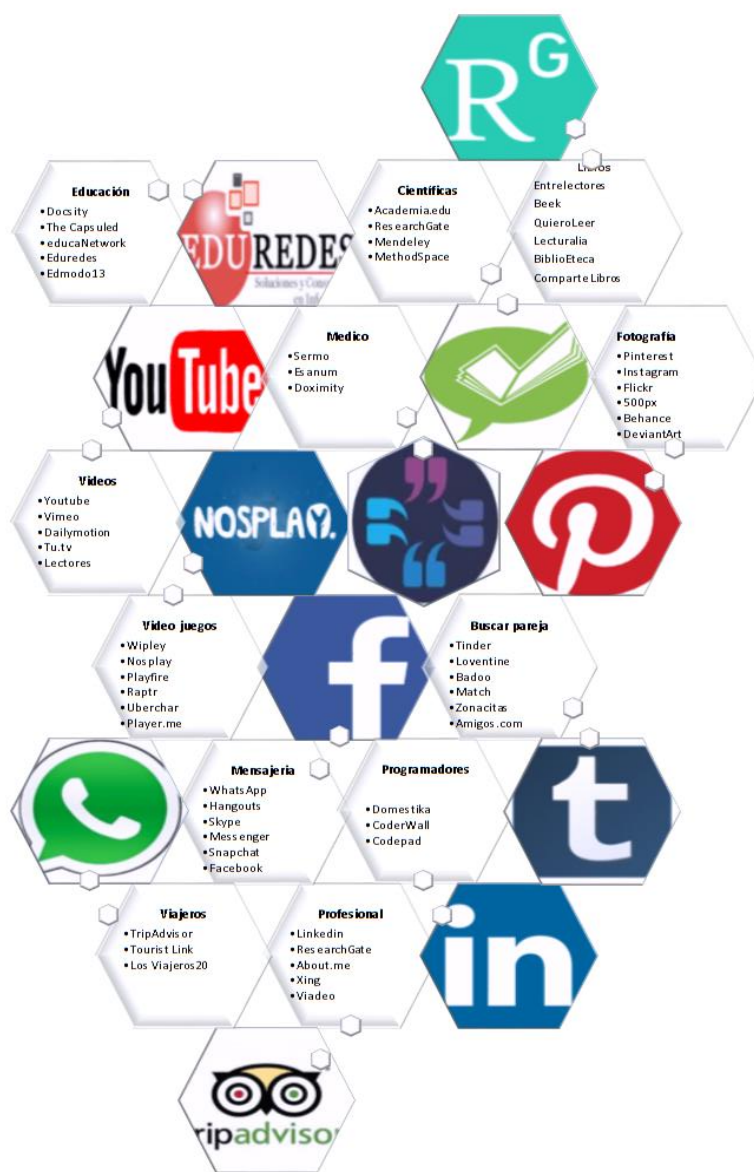
Es cierto que algunas redes sociales se han consolidado como líderes en el mercado, sin embargo, aunque ese avance haya sido muy significativo, todavía existen muchos retos en esta industria, y en especial para los ámbitos digitales. La historia de las redes sociales implica siempre cambio; de hecho, surgen continuamente nuevas redes sociales al igual que van desapareciendo otras, como fue el caso de Tuenti en España. Tuenti fue la red social líder para un segmento joven de la población (entre 18 y 25 años) y actualmente, aunque fue líder en aquel momento en su segmento, ya no existe esa red social como tal, sino que actualmente bajo su marca se prestan servicios de telefonía y conectividad.

### **3.3.2. Clasificación de redes sociales digitales**

Las redes sociales digitales cuentan con una importante infraestructura para la distribución e intercambio de conocimientos en diferentes ámbitos. De acuerdo con Carr y Haynes (2015), las redes sociales digitales son canales de Internet que permiten una continua interacción de los usuarios oportunista, selectiva, con audiencias amplias y estrechas.

Sin embargo, no hay un consenso explícito y preciso entre investigadores y profesionales sobre la forma en que deben de clasificarse las redes sociales. Por ejemplo, Uribe-Saavedra (2014), indica que las redes sociales se clasifican de acuerdo con diferentes enfoques refiriéndose a las redes sociales digitales como MySpace, Facebook, LinkedIn y Xing; sitios de realidad virtual (SecondLife); y las

comunidades virtuales (Wikipedia, YouTube y Flickr). Una de las clasificaciones generales que se pudieran ubicar se especifica en la **Figura 3.3** donde las redes se ubican de acuerdo con su especialización y público al que están dirigidas.



**Figura 3.3 Tipo de redes sociales de acuerdo a su especialización**

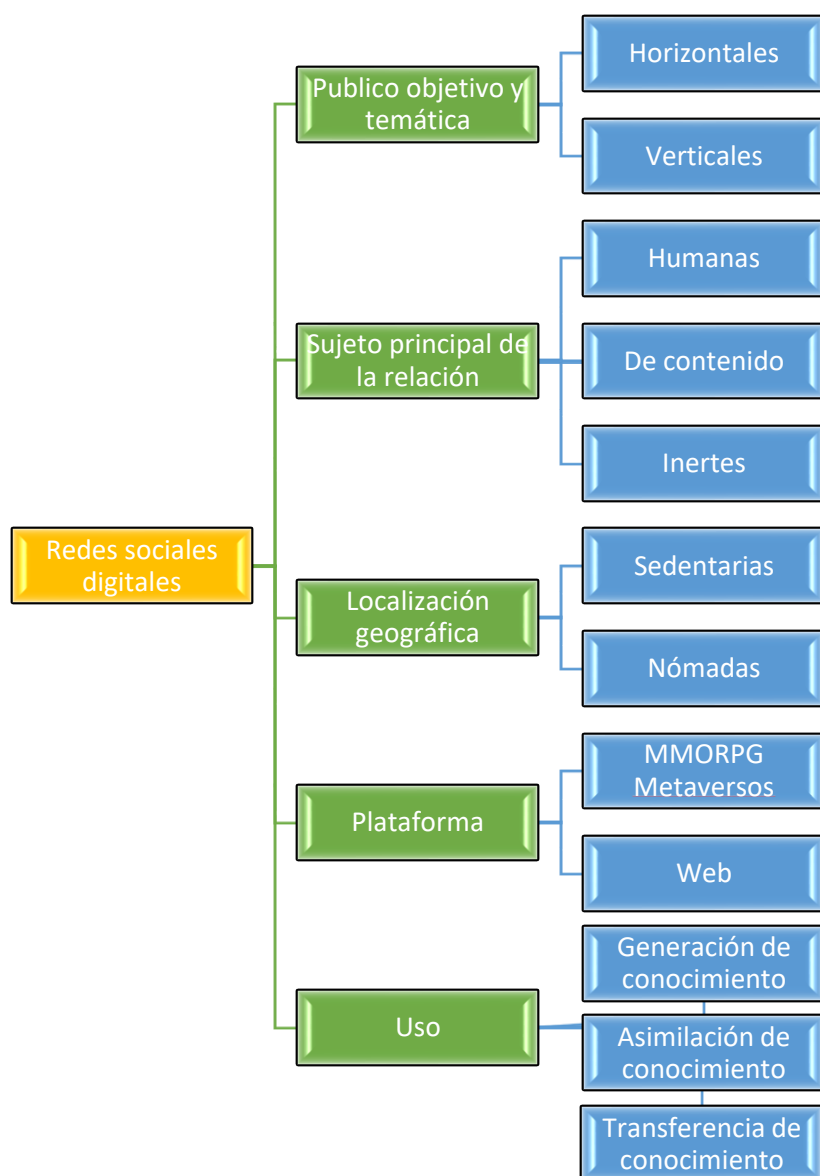
Fuente: Elaboración propia con datos de PRECEDEN (2017) y norfipc.com (2017)

Existe en la literatura científica numerosas clasificaciones y distintos criterios a la hora de establecer una clasificación acerca de las redes sociales (Maiz-Olloquiegui, 2015). Sin embargo, y partiendo del mayor grado de agregación, las redes sociales son fundamentalmente de dos tipos principales: por un lado, analógicas u offline y por otro, digitales y *online*.



Mientras que en las redes sociales de carácter analógico u offline las relaciones que se establecen no necesitan la intervención de ningún dispositivo electrónico para su desarrollo, en las digitales u *online* tienen su origen y se desarrollan a través de dispositivos electrónicos.

Ponce (2016) y Maiz-Olloquequi, (2015) establecen una clasificación de dichas redes sociales en función de distintos criterios: por un lado, según su público objetivo y temática, por el sujeto principal de la relación, por su localización geográfica, por la plataforma de desarrollo en la que realizó y por último de acuerdo a su uso (Figura 3.4).



**Figura 3.4. Clasificación de redes sociales**

Fuente: Elaboración propia con información de Maiz- Olloquequi, 2015

### 3.4. Blogs

El blog se trata de una plataforma que puede albergar cualquier tipo de contenidos y sus usos originarios distaban mucho de los que se le daría años después en diversos ámbitos (Blanco-Alfonso y Herrera-Cerezo, 2012)

De alguna manera, la evolución de la Web 2.0 provocó que los contenidos digitales propiciaran la aparición de una serie de medios con características singulares como por ejemplo la posibilidad de que la audiencia generase sus propios contenidos, estrategia que está estrechamente ligada a la red. Los primeros intentos de definir un blog provinieron precisamente de sitios de la red como por ejemplo la enciclopedia virtual de “Wikipedia” (Blanco-Alfonso, Herrera-Cerezo, 2012). De acuerdo con Orihuela (2006), internet se ha democratizado; esto significa que cualquiera puede participar ya sea de manera directa mediante la publicación de contenidos, o bien de manera indirecta interviniendo con opiniones sobre alguna conversación mediática digital.

Existe, por tanto, una gran variedad de servicios que ofrecen las herramientas y el alojamiento para mantener un blog y darle todo lo necesario al usuario para que así pueda empezar a escribir y publicar en un instante, sin la necesidad de que posea un servidor propio.

Las comunidades digitales se desenvuelven en portales genéricos que agrupan blogs con intereses comunes. Esto implica por tanto una red de comunicación entre blogs en la que se relacionan e intercambian información entre ellos. Fenómeno que causa la blogosfera, que supone la integración de un conjunto de todos los blogs.

#### 3.4.1. Definición de blog

El blog o *weblog*, se trata de sitio web parecido a un diario integrado por publicaciones con fecha, en orden cronológico inverso, a menudo con comentarios debajo de cada publicación. Los blogs ofrecen ‘una mezcla en proporciones únicas de enlaces, comentarios, pensamientos personales y ensayos; son espacios ideales para el desarrollo y la expresión de la experiencia. Los blogs están además vinculados a otros blogs por sus autores, creando así comunidades en red de escritores y lectores, conocido colectivamente como la blogosfera (Reinhardt, 2019).

Leiva-Aguilera (2006) indica que los blogs son bitácoras o cuadernos de bitácora. Una de las causas de su gran popularidad se basa en que son gratuitos y cualquier persona sin conocimientos de programación o diseño puede mantener uno. El formato con el que cuentan es de carácter flexible, lo

que permite comunicar cualquier cosa. Esto, por un lado, contribuye a la pluralidad de opiniones sobre alguna temática, pero por otro, se pierde un poco su rigurosidad científica.

El primer blog de la historia fue *What's new in '922*, creado por Tim-Berners Lee con el fin de difundir las novedades relativas al proyecto del *World Wide Web Consortium*. No obstante, hasta 1997 se utilizó el término *weblog* por Jorn Barger en *Wisdom* por la unión de las palabras “web”, acrónimo de la World Wide Web, y “log”, que en español significa “diario” (Blanco-Alfonso y Herrera-Cerezo, 2012).

En el 2006, había en todo el mundo más de 55 millones de blogs, de los cuales menos del 50 por ciento se pueden considerar activos ya que muchos de ellos son abandonados y no están actualizados. A pesar de ello, de Leiva-Aguilera (2006), indica que cada segundo del día se crea un blog nuevo y que su número total se duplica aproximadamente cada seis meses.

Actualmente la cifra total de blogs es superior a los 500 millones donde se publican más de 2 millones entradas diarias, pero muchos de estos blogs, tal y como se comentaba antes no se encuentran activos.

### **3.4.2. Tipos de blogs**

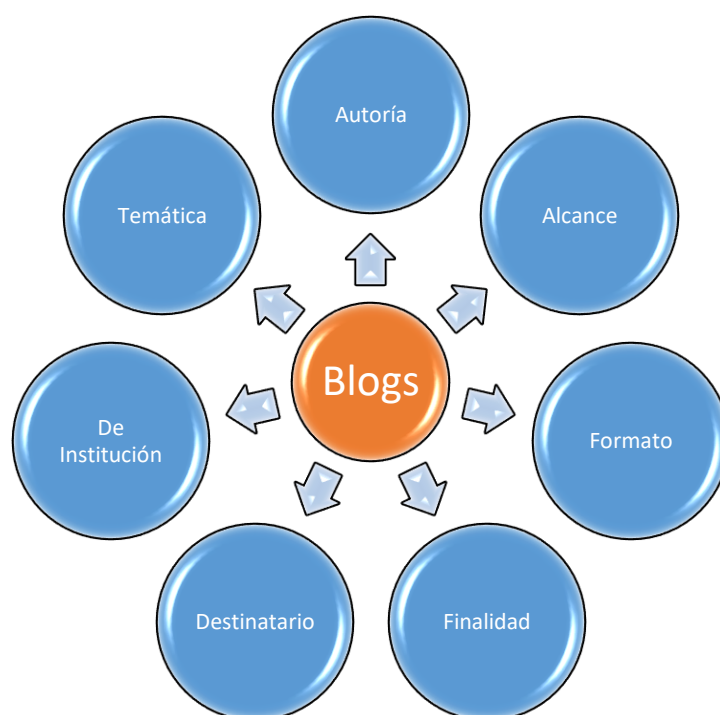
De acuerdo con Leiva-Aguilera (2006), cualquier intento a la hora de clasificar los blogs se trata de algo complicado ya que depende de la propia naturaleza de la Red, la cual está en continua evolución. Orihuela (2006), propone dos tipologías en función del tipo de contenido publicado por el autor: por un lado los blogs autobiográficos (son aquellos de mayor frecuencia, y se corresponden con los blogs cuyos autores son millones de personas que sienten la necesidad de comunicarse a través internet y por tanto sentir que son creadores de información, independientemente de cuál sea el contenido) y por otro lado los blogs temáticos (se trata de todas aquellas bitácoras que no tienen el matiz asociado a los diarios personales, sino que sus autores abordan otras cuestiones ajenas a sus vidas personales). Cardon et. al. (2007), clasifican los blogs de distinta forma. Lo hacen de acuerdo a la tecnología en vez de clasificarlo según una perspectiva temática, por lo que la tipología la considera en función a la finalidad que tiene el bloguero. En este sentido, ubica tres tipos de blogs: blogs corporativos, blogs activistas (si persiguen un fin reivindicativo) o blogs de periodismo *amateur*.

Otros autores como Fumero y Sáez (2006) proponen una tipología basada en criterios de orden: social, estructural y de información.

En primer lugar, encontramos el orden social, que a su vez identifica cuatro tipos de blogs según: motivación, propósito, ámbito de aplicación y autoría. En cuanto a la motivación se ubican los blogs

personales y los profesionales, los cuales a su vez pueden tratarse de blogs externos si el objetivo es intentar obtener ventas, mejorar relaciones con el público o posicionar la marca; y por otro lado internos, si estos blogs se relacionan con la gestión del conocimiento, la colaboración entre trabajadores o la cultura corporativa. Para el caso del propósito, existen otros dos tipos de blogs: los horizontales y los verticales en función de si se trata de un proyecto general o específico. En el ámbito de aplicación se ubican a los blogs periodísticos, políticos, corporativos, profesionales, personales y educativos. Y, por último, encontramos la autoría que implica que quien ha creado estas bitácoras puede tratarse de una persona o de un colectivo.

Para el segundo criterio de orden estructural, Fumero y Sáez (2006) señala que el tipo de blogs se clasifica en función del grado de intensidad con el que el bloguero hace uso de los hipervínculos y, por otro lado, de acuerdo con el número de comentarios que recibe. El tercer criterio de información plantea una división en función a si el contenido principal del blog es meramente textual, si es de material sonoro, fotográfico o audiovisual o bien, si el autor lo actualiza desde el teléfono móvil (moblogs).



**Figura 3.5 Tipología de blogs**

Fuente: Elaboración propia con información de Leiva-Aguilera (2006)

Leiva-Aguilera (2006), indica que la clasificación de un tipo de blog u otro está en función de la naturaleza de contenido que se quiere publicar y además de su formato. Por lo que sugiere la tipología mostrada en la Figura 3.5.

La autoría. -Por un lado, puede ser individual cuando corresponde a una sola persona o entidad (por ejemplo, documentación, biblioteconomía e información); o bien puede ser grupal, cuando la autoría proviene de dos o más autores (por ejemplo, el documentalista enredado).

El alcance. - Cuenta con dos subtipos: genérico, (el que está asociado al blog personal donde las áreas temáticas serán las que mejor conozca el autor o autores); y por otro lado el segundo subtipo: el especializado (donde se publica sobre uno o varios temas concretos, e implica casi todos los blogs dedicados a la biblioteconomía y documentación).

El formato. -Se integra de dos subtipos: Hechos a base de texto denominados blogs textuales y por otro lado los realizados en base a formatos audiovisuales como son los Fotoblogs, Videoblogs, Audioblogs o *Podcasting*.

La finalidad. – Existen dos tipos principalmente. Por un lado, puede tratarse de blogs sin ánimo de lucro; y por otro lado de blogs comerciales, donde el modelo más habitual de negocio se realiza a través de la publicidad. Por lo general, los blogs que pretenden autofinanciarse o generar beneficios económicos por publicidad son grupales y están ligados a temas tecnológicos o económicos, aunque puede haber de otros temas;

El destinatario. -Destacan dos tipos: los blogs Boomerang que son aquellos realizados de igual a igual, de profesional a profesional, o bien, aquellos blogs que están dirigidos a un tipo de público distinto al emisor.

De institución. - Se cuenta con dos tipos: Los blogs corporativos, que son aquellos utilizados por empresas o instituciones para difundir actividades o servicios; y por otro lado el segundo tipo que se refiere a aquellos blogs internos a modo de intranet corporativa.

La temática. - implica habitualmente las materias que se utilizan para configurar un directorio temático ya sea de arte, ciencia, etc.

De la misma manera que ha sucedido con las redes sociales, dada la evolución de formatos y tecnologías de hoy en día, irán surgiendo nuevas tipologías de blogs en los próximos años ya que los medios sociales están en continua evolución.

### 3.4.3. El impacto de los blogs en la empresa

Generalmente, los ámbitos del periodismo, la empresa, la educación y la política han sido los que han recibido el mayor impacto de los blogs. Por ello, estos sectores han requerido, no solo conocer los blogs, sino incorporarlos en sus estrategias de comunicación, fuentes de recursos y de plataformas para así identificar y entender los distintos cambios organizativos y culturales de los diferentes usuarios a quienes están siendo dirigidos.

Los blogs se han integrado al repertorio de estrategias de comunicación, marketing y gestión del conocimiento de muchísimas empresas y a la vez se han convertido en negocio para otras. Esta situación ha generado una mayor transparencia y contacto personal con clientes.

**Tabla 3.4.1 Atributos de los blogs corporativos**

Atributos	Tipo de aportación
Proximidad	Identidad personal de la empresa, la acerca a públicos externos
Visibilidad	Posibilidades de recibir enlaces de cualquier <i>website</i> corporativo, mejora visibilidad de sus marcas ante medios y sus buscadores
Feedback	Recibe retroalimentación a través de comentarios de sus clientes
Medio	Además de ser fuente o anunciante, se convierte en un medio para compartir la comunicación con el resto de los agentes del sistema mediático
Gestión de crisis	Al funcionar sin intermediarios, facilita la agilidad para la gestión de la comunicación en situaciones de crisis
Aprendizaje	La empresa aprende ideas experiencias y oportunidades del mercado, de sus públicos internos y externos, además de la propia Red
Eficacia	Optimiza sus acciones de comunicación o relaciones públicas, abriendo caminos hacia otros canales
Actualización	El blog mantiene ágilmente la actualización de la empresa de acuerdo con las mega tendencias de su sector y su operación interna
Fidelización	Crea comunidades y una vía directa de soporte de producto y otros servicios de valor agregado a sus clientes
Innovación	Brindan la oportunidad de innovar y generar ventajas al adelantarse a la competencia

Fuente: Elaboración propia con información de Orihuela (2006)

De acuerdo con Orihuela (2006) los blogs corporativos deben cumplir una serie de atributos que aseguren su viabilidad (Tabla 3.4.1).

Los blogs en la empresa pueden tomar diferentes modelos para formar su estrategia de comunicación pública, tales como se muestran en la Figura 3.6:



**Figura 3.6 Modelos de blogs por estrategia de comunicación**

Fuente: Elaboración propia con información de Orihuela (2006)

Uno de los mayores problemas para la implementación de blogs corporativos es la diferencia de lenguajes y estilos de comunicación que predominan en las relaciones públicas, el marketing y la comunicación institucional con respecto al lenguaje y estilos propios de la blogosfera. La estrategia de comunicación exige olvidarse de todo lo que se sabe acerca de comunicación corporativa y e incorporar aquellas determinadas por la Red, lo que implica por tanto personas con credibilidad, que estén dispuestas a dialogar con los clientes.

Los blogs que más éxito tienen son aquellos que se centran en el usuario y en los contenidos que son relevantes para ellos. Aquellos blogs que están muy centrados en contenido corporativo, en general, suelen pasar desapercibidos para el usuario final y no consiguen generar interacción ni *engagement* con las audiencias.

Además de centrarse en el usuario, los blogs más exitosos suelen tener entre otras, algunas de estas características: el mantenimiento de una constancia en las publicaciones, la creación contenido de calidad y de actualidad, la utilización de formatos novedosos y en la medida de lo posible, audiovisuales (el exceso de texto en los *posts* suele causar rechazo en la audiencia), tienen firmas invitadas, etc.



## **CAPÍTULO 4 COMERCIO ELECTRÓNICO**

### **4.1. Introducción**

El comercio electrónico (CE) ha supuesto una revolución en las prácticas de los negocios. Las organizaciones están tomando ventajas de las nuevas tecnologías de internet, que además deben tomar perspectivas estratégicas, lo que implica un estrecho vínculo entre la estrategia corporativa y la estrategia de comercio electrónico (Watson et al., 2018). El CE puede ser tratado desde un punto de vista muy básico, como un enfoque simplemente transaccional, o puede ser tratado con un enfoque mucho más amplio que incluye la cooperación entre empresas. Un entorno donde cada vez es mayor la globalización de los mercados, donde hay una creciente interpenetración de las economías nacionales y donde cada vez es mayor interdependencia de las economías nacionales, hace que la adopción del CE siga siendo un fenómeno vital pero complicado y difícil de llevar a cabo, ya que hay poco conocimiento sobre algunos aspectos clave (Awiagah, 2016). La información, comunicación y tecnología pueden servir y proveer a pequeñas empresas una oportunidad de conducir un negocio dondequiera. El uso del internet permite tanto a grandes como pequeños negocios tener escaparates virtuales en el mundo sin fronteras (Jennex et al., 2004).

De acuerdo con Sivasakthi (2018), las nuevas innovaciones y la creatividad de las personas se traducen principalmente en tecnología. Por ello, cabe destacar que las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han supuesto un cambio. Han producido más que nunca ajustes en la forma de vida de las personas y además han ido progresando a lo largo de los años gracias a su refinamiento.

### **4.2. Definición de comercio electrónico (CE)**

La Organización Mundial del Comercio (OMC), es una de las primeras organizaciones en definir al CE como “la producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos” (OMC, 1998). Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), una transacción de comercio electrónico es “la venta o compra de bienes o servicios, realizados por redes informáticas por métodos específicamente diseñados para el propósito de recibir o colocar órdenes de compra”. Los bienes o servicios son pedidos por estos métodos, pero el pago y la entrega definitiva de los mismos no tiene por qué ser realizado en línea. Puede ser una transacción de comercio electrónico entre empresas, hogares, individuos, gobiernos y otras organizaciones públicas o

privadas. Por un lado, incluyen: los pedidos realizados a través de las páginas web, extranet o intercambio electrónico de datos (EDI). Por otro lado, excluye los pedidos realizados por llamadas telefónicas, fax o por correo electrónico (OECD, 2011)

El comercio electrónico es mucho más que vender productos por internet, supone por ello una transformación de las empresas tanto a nivel de procesos, como de modelos de negocio o en su relación con el consumidor. Habitualmente supone una revisión profunda de los procesos de la empresa y también de los cambios en las estructuras organizativas.

Laudon y Traver (2014) indican que hay siete características de la tecnología de CE (Figura 4.1) que son únicas a este medio:

1. Omnipresencia. Debido a que se trata de una tecnología que está disponible las veinticuatro horas, los siete días de la semana, pudiendo tener el usuario acceso desde cualquier lugar (desde su trabajo, desde su casa o en movilidad).
2. Alcance global. En el comercio electrónico no hay fronteras, puedo ofrecer mis productos en cualquier lugar del mundo, de una manera mucho más asequible que en los modelos de negocio tradicionales.
3. Opera según normas universales compartidas por todas las Naciones del mundo. Por el contrario, tecnologías de comercio más tradicionales difieren de una nación a otra.
4. Riqueza de Contenidos. Los CE pueden generar en sus webs contenido audiovisual muy atractivo que ayuda a los usuarios en su decisión de compra. También podemos crear comunicaciones comerciales digitales muy atractivas, a través de videos, y otros formatos audiovisuales.
5. Interactividad, Gracias a la tecnología podemos interactuar con nuestros usuarios y generar una experiencia de compra lo más satisfactoria posible. En función del comportamiento del usuario y sus intereses les podremos ofrecer el servicio o producto que más se adapte a sus necesidades. Por otro lado, el usuario podrá comunicarse con nosotros para resolver alguna cuestión o por algún problema que haya tenido en el proceso de compra.



**Figura 4.1 Esquema de las siete tecnologías de comercio electrónico**

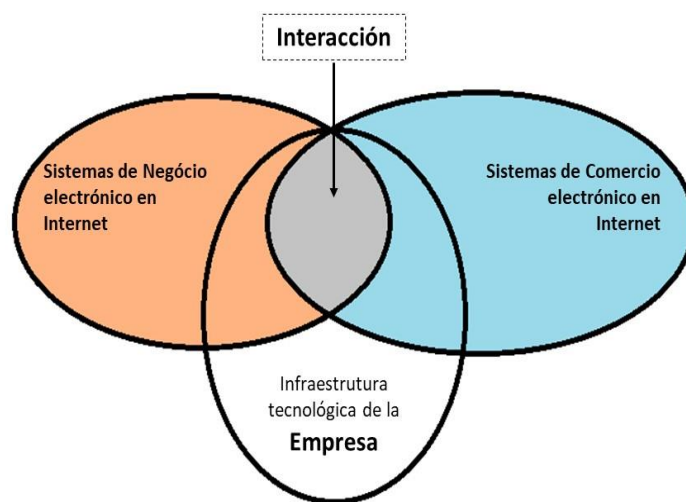
Fuente: Laudon y Traver (2014)

6. Aumenta la densidad de información. El usuario está mucho más informado, ya que puede tener acceso a multitud de sitios web y por tanto obtener un mayor conocimiento del producto. En los negocios tradicionales el acceso a la información está más limitado. Esto obliga a todos los *e-commerce* a ser más competitivos porque si no el usuario buscará otras alternativas más ventajosas. Puede irse a la competencia con un click sin que nadie se lo impida.
7. Permite la personalización. Los *e-commerce* pueden lanzar sus mensajes de marketing de manera personalizada, *one to one*. Gracias a la información que disponemos sobre las últimas compras del consumidor y su comportamiento en la web, etc. podemos hacer comunicaciones absolutamente personalizadas adaptadas a los intereses de cada uno de los usuarios.

### 4.3. Diferencias entre comercio electrónico (CE) y negocios electrónicos (NE)

Algunas personas entienden el comercio electrónico (*e-commerce*) y el negocio electrónico como sinónimos, pero, sin embargo, no se tratan de lo mismo. El primero de los términos, el *e-commerce* se refiere a todo lo referente al proceso de transacciones comerciales que se realiza de manera *online* con consumidores o empresas. El segundo término, negocio electrónico (*e-business*) incluye al *e-commerce* pero además incluye otros muchos procesos internos como pueden ser el desarrollo de productos, la gestión de las personas, la gestión de inventarios, etc. (García, 2019).

Laudon y Traver (2014) indican que es importante hacer una distinción entre el CE y el NE debido a que se refieren a fenómenos diferentes. El término NE se refiere principalmente a la habilitación digital de las transacciones y procesos dentro de una empresa, que involucran sistemas de información bajo el control de la empresa. En su mayor parte, el NE no incluye solo las transacciones comerciales que implican un intercambio de valor a través de fronteras organizacionales. Por ejemplo, mecanismos de control de inventario en línea de la compañía son un componente del NE, pero tales procesos internos no generan directamente ingresos para la empresa como el CE hace por definición. Sin embargo, es cierto, que la infraestructura de NE de una empresa proporciona soporte para poder dar servicios de comercio electrónico; En ese mismo sistema de infraestructura y habilidades participan el NE y CE. Las aplicaciones NE se convierten en comercio electrónico precisamente cuando se produce un intercambio de valor.



**Figura 4.2 Diferencia e interacción entre comercio electrónico y negocio electrónico**

Elaboración propia con información de Laudon y Traver (2014)

#### 4.4. Clasificación de Comercio Electrónico

Las clasificaciones varían de autor a autor con conceptos más o menos amplios. El comercio electrónico puede ser analizado desde el punto de vista de quien participa en las transacciones (por ejemplo, consumidores, empresas) o desde el lugar en el que estas se realizan (por ejemplo, intranet de empresas, aplicaciones móviles). De acuerdo con Turban et al. (2015), el CE entonces puede clasificarse de acuerdo a los actores que participan y sus interacciones (Figura 4.3). De esta forma se ubican los siguientes tipos: de empresa a empresa (B2B), empresas a consumidores (B2C), empresa a empresa a consumidor (B2B2C), Consumidor a empresa (C2B), Intra empresa (EC), Empresa a empleados (B2E), Gobierno electrónico o *E-Government* (EG):

##### Empresa a empresa (B2B)

Se refiere a las transacciones que ocurren entre organizaciones privadas. Por ejemplo, para *Dell*, toda la transacción de venta al por mayor es B2B. Dell compra la mayoría de sus partes a través de CE y vende sus productos a empresas (B2B) y particulares (B2C) con CE (Turban et al., 2015), Sivasakthi, S. (2018), menciona que el comercio B2B se trata del negocio entre empresas, donde una empresa vende un producto a un mayorista, además un mayorista vende a un distribuidor, y todos estos actores están haciendo negocio por separado.

##### Empresas a Consumidor (B2C)

Incluyen las transacciones de venta por menor de productos o servicios de las empresas a los compradores individuales. El comprador típico en *Amazon.com* es de este tipo. Puesto que los vendedores son generalmente minoristas, también se denomina a este tipo *e-tailing* (Turban et al., 2015). En el modelo B2C la compañía vende sus productos, bienes o servicios directamente al consumidor en línea. Aquí el cliente puede observar productos en el sitio web que desean comprar y pueden solicitarlo. Después de obtener los detalles del pedido, la compañía procesará el pedido y luego los productos serán enviados por parte de la empresa al cliente. (Sivasakthi, 2018).

##### Empresa a empresa a consumidor (B2B2C)

En esta clasificación, una empresa (B1) vende un producto a otra empresa (B2). B2 luego vende o regala el producto a otras personas. Estas personas mencionadas pueden ser por un lado empleados de

la misma empresa o, pueden ser clientes. Un ejemplo es el de *godiva.com*. La compañía vende chocolates directamente a los clientes de negocios. Las empresas pueden dar entonces los chocolates como regalos a empleados o socios de negocios. Godiva puede enviar por correo el chocolate directamente a los beneficiarios. Otro ejemplo interesante de B2B2C puede encontrarse en *wishlist.com.au*. Cabe mencionar también otro ejemplo como es *Starbucks* quien vende tarjetas de valor almacenado de marca a las empresas para dar como regalos a sus empleados o clientes (Turban et al., 2015).

#### Consumidor a empresa (C2B)

Son personas que utilizan Internet para vender productos o servicios a individuos y organizaciones. Alternativamente, individuos utilizan C2B a pujar por productos o servicios. Uno de los ejemplos de este tipo de CE es *Priceline.com*. Se trata de un conocido organizador de operaciones de servicio de viajes de C2B (Turban et al., 2015).

#### Intra empresa EC

Se refiere a las transacciones de CE entre varios departamentos organizacionales y los individuos de la misma. (Turban et al., 2015).

#### Empresa a empleados (B2E)

Se refiere a la prestación de servicios, información o productos de las organizaciones a sus empleados. Una de las categorías principales de los empleados son empleados móviles, como representantes del campo o de servicios que van a los clientes. El apoyo del CE para dichos empleados también se denomina a empleados de *business-to-mobile* (B2ME) (Turban et al., 2015).

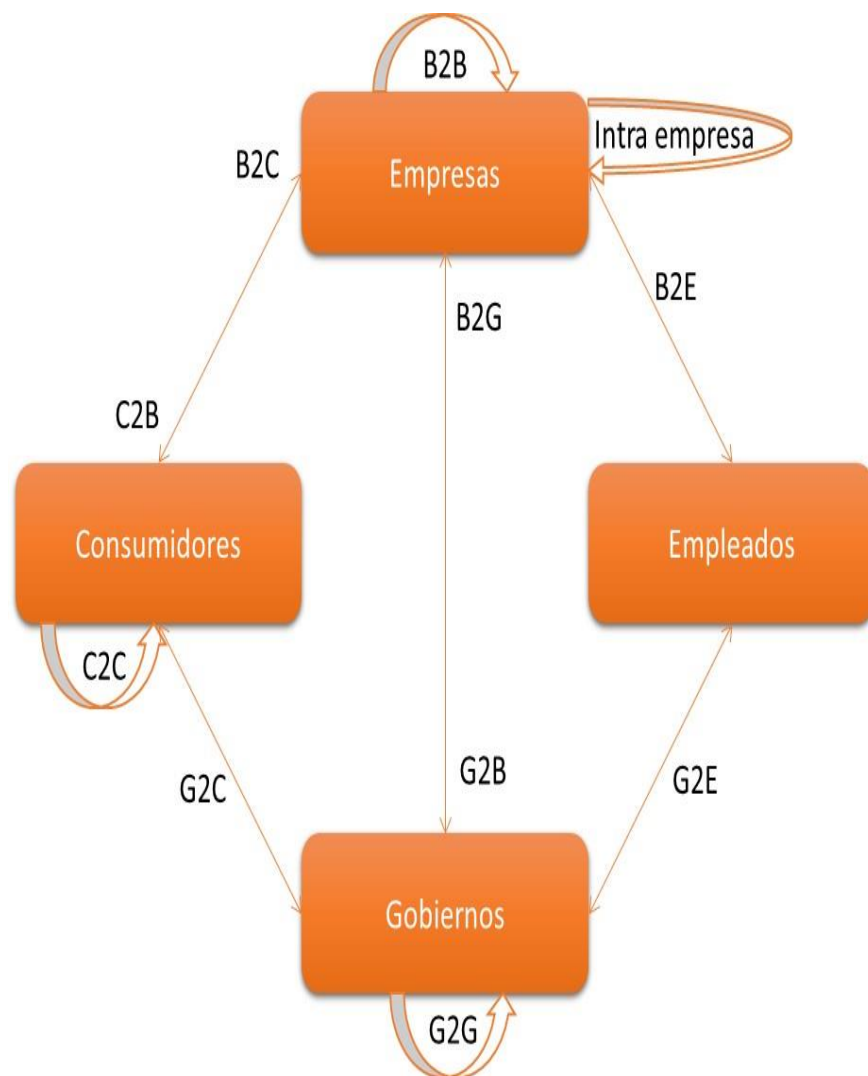
#### Consumidor a consumidor (C2C)

En esta categoría los consumidores individuales son los que venden o compran de otros consumidores. Ejemplos de C2C: venta individual de ordenadores, instrumentos musicales o servicios personales en línea. Por ejemplo, las subastas de *EBay* son en su mayoría C2C como los anuncios en *Wallapop*. También es conocido como comercio colaborativo (*c-commerce*) ya que se refiere a actividades en

línea y las comunicaciones realizadas por las partes que trabajan para alcanzar el mismo objetivo. Por ejemplo, socios de negocio pueden diseñar un nuevo producto juntos (Turban et al., 2015).

#### Gobierno electrónico o *E-Government* (EG)

En esta característica, una agencia del gobierno compra o provee bienes, servicios o información a las empresas (G2B) o a los ciudadanos (G2C). Los gobiernos pueden ocuparse también de otros gobiernos (G2G).



**Figura 4.3 Interacciones de los diferentes tipos de comercio electrónico**

Fuente: Elaboración propia

Laudon y Traver (2014) indican un tipo de clasificación adicional denominado comercio social o *social e-commerce* es el comercio electrónico activado por las redes sociales y las relaciones sociales en línea. Ejemplos de los principales tipos de comercio electrónico son mostrados en la Tabla 4.4.1.

**Tabla 4.4.1 Ejemplos de principales tipos de comercio electrónico**

Tipos de comercio	Ejemplo
B2C Empresa a consumidor	Amazon es un comerciante general que vende productos de consumo a consumidores
B2B Empresas a empresas	Go2Paper.com es una identidad que permite hacer transacciones entre empresas de la industria del papel
C2C consumidor a consumidores	Existe un gran número de sitios de subasta como eBay y Wallapop.
Social CE	Facebook que se identifica como líder en redes sociales y como sitio para el CE
M-commerce-mobile CE	Dispositivos móviles como <i>tablets</i> , ordenadores, <i>smarthphones</i>
CE Local	Groupon ofrece a sus subscriptores ofertas diarias de negocios locales

Fuente: Laudon y Traver (2014)

El comercio electrónico es, por tanto, una tendencia emergente y ofrece muchos beneficios en un tiempo rápido, un mejor servicio al cliente, ahorro de información en compras rentables, márgenes comerciales más altos como resultado de la economía en las operaciones comerciales y el desarrollo del mercado de conocimiento, etc., (Sivasakthi, 2018). Existen barreras en el desarrollo del comercio electrónico, por ejemplo, inversión, informática, mala alfabetización tecnológica y problemas legales, entre otros. Sin embargo, estas barreras para el comercio electrónico se han ido resolviendo generándose perspectivas optimistas (IDEM). De acuerdo con Lin (2007), el comercio electrónico tiene



varias implicaciones. En primer lugar, puesto que carece de contacto cara a cara, solo los minoristas en línea que diseñan sitios web basados en satisfacer las necesidades y deseos de los clientes son aquellos que sobrevivirán y prosperarán. En segundo lugar, los minoristas en línea deberían comprender que los clientes en línea ya están sobrecargados de información. Y, por último, en tercer lugar, los minoristas tradicionales deben orientarse hacia el cliente con mecanismos dirigidos a servicios para procesos de transacción.

#### **4.5. Desarrollo histórico del comercio electrónico**

La historia del CE comienza con la primera venta en línea el 11 de agosto de 1994. Un hombre vendió un CD de la banda Sting a su amigo a través de su sitio web Net Market, una plataforma minorista estadounidense. Desde aquel momento, el comercio electrónico se ha desarrollado para que los productos sean más fáciles de descubrir y comprar, al mismo tiempo que son independientes a grandes corporaciones, puesto que las pequeñas empresas venden a una escala que no era posible con los sistemas convencionales fuera de línea (off-line) (Sivasakthi, 2018).

Internet es una red mundial de redes de computadoras que está basado en normas comunes. Fue creado en la década de 1960 para poder así conectar a un número pequeño de computadoras mainframe y sus usuarios. Desde entonces, el Internet ha crecido hasta convertirse actualmente en la red más grande del mundo. Es imposible decir con certeza exactamente cuántos ordenadores y cuantos otros dispositivos de acceso inalámbrico, como teléfonos inteligentes están conectados a Internet en todo el mundo en cualquier momento, pero claramente este número supera 1 billón. (Laudon y Traver, 2014).

Las primeras aplicaciones de comercio electrónico pueden rastrearse en la década de 1970, cuando el dinero empezó a ser transferido electrónicamente, sobre todo entre las instituciones financieras (conocidas como transferencia electrónica de fondos [EFT]), Mediante estas transferencias, los fondos podían enviarse electrónicamente de una organización a otra. Sin embargo, el uso de estas aplicaciones se limitaba a las grandes corporaciones, instituciones financieras y algunos otros negocios. Más adelante, apareció el intercambio electrónico de datos (EDI), esta se trataba de una tecnología utilizada que permitía la transferencia electrónica de documentos de rutina. EDI se amplió posteriormente de las transacciones financieras a otros tipos de transacciones (Turban et al., 2015).

Tal y cómo ocurrió con la primera generación de comercio electrónico, EDI, permitió a empresas intercambiar información, hacer pedidos y realizar transferencias electrónicas de fondos a través de computadoras. Sin embargo, la difusión del EDI era lenta. A finales de los noventa, menos del uno por

ciento de las empresas en Europa y en los Estados Unidos adoptó EDI. El gasto enorme para conectarse a una red EDI y algunos problemas técnicos había limitado su difusión. (Becker, 2008).

Hubo varios precursores de uso de CE. Un ejemplo de ello fue lo que sucedió a finales de 1970, cuando la farmacéutica Baxter Healthcare inició una forma primitiva de B2B utilizando un módem telefónico que permitió a hospitales a ordenar suministros de *Baxter*. Este sistema fue ampliado más adelante durante la década de 1980 en un sistema de entrada de pedido remoto basado en PC y fue copiado ampliamente en los Estados Unidos mucho antes de que Internet se convirtiera en un entorno comercial. La década de 1980 vio el desarrollo de estándares de intercambio electrónico de datos (EDI) que tal y como se ha mencionado anteriormente, permite a las empresas el intercambio de documentos comerciales y realizar transacciones comerciales digitales a través de redes privadas (Laudon y Traver, 2014). Becker (2008) menciona que, a principios de 1990, la creación del lenguaje de marcado de hipertexto (HTML) permitió a la Web situarse en el entorno que hoy se le conoce con el creciente y consiguiente número de usuarios. De esta forma, el Internet entonces se convirtió en un importante atractivo para el mundo de los negocios. Cuando la *National Science Foundation* levantó sus restricciones en el uso comercial de la red en 1991, el Internet y las compras en línea vieron un crecimiento notable (MIVA 2001).

De acuerdo con Laudon y Traver. (2014) en el ámbito del B2C, en el año 1981 en Francia se desplegó el primer sistema de transacción digital habilitado realmente a gran escala. El Minitel se trata de un sistema de videotexto francés que combina un teléfono con una pantalla de 8 pulgadas. A mediados de la década de 1980, fueron desplegados más de 3 millones Miniteles, y más de 13.000 diferentes servicios estaban disponibles, incluyendo: venta de entradas, servicios de viajes, productos al por menor y banca *online*. El servicio Minitel continuó en existencia hasta el 31 de diciembre de 2006, cuando finalmente fue dado de baja por France Telecom.

Un punto clave en el desarrollo del CE fue la aparición de la *World Wide Web* (la "Web") en la década de 1990. Esto permitió a las empresas tener presencia en Internet con texto y fotos. Cuando fue posible comercializar a través de Internet y los usuarios empezaron a ser parte de la red, fue entonces el momento en el que el término de comercio electrónico se introdujo y las aplicaciones de CE se expandieron rápidamente. Además, en aquel momento también apareció un gran número de las llamadas *puntocom* o *Start-ups* de Internet.

Con la aparición de la "Web" apareció por tanto un efecto llamado "efecto de red". Este, ocurre cuando todos los participantes reciben valor en el hecho de que todo el mundo utiliza la misma herramienta o

producto (por ejemplo, un sistema operativo común, un sistema telefónico o una aplicación de software como un estándar de mensajería instantáneo propietario o un sistema operativo como Windows). Teniendo en cuenta estas dinámicas, la cuota de mercado, el número de visitantes a un sitio y el ingreso bruto se convirtió en mucho más importante en las primeras etapas de una empresa *online* que las ganancias o beneficios. Los empresarios y los inversores en los primeros años de comercio electrónico esperaban que la rentabilidad extraordinaria viniese, pero sólo después de varios años de pérdidas (Laudon y Traver, 2014).

Así, los primeros años del comercio electrónico fueron conducidos por la visión de aprovechar al máximo las nuevas tecnologías, con el énfasis en lograr rápidamente una visibilidad muy alta en el mercado. La fuente de financiación fue, en muchos casos, fondos de capital riesgo. Existía por ello, la sensación de que los gobiernos y los tribunales posiblemente no podrían limitar o regular el Internet; había una creencia general de que las corporaciones tradicionales eran demasiado lentas y burocráticas y que seguirían atrapados en las viejas formas de hacer negocios. En general, este período del *e-commerce* se caracterizó por la experimentación, capitalización y *hypercompetition* (Varian, 2000).

En un segundo periodo del CE, de 2000 a 2006, ocurrió una reevaluación del *e-commerce*; cambió por tanto el enfoque hacia aquellos proyectos "impulsados por el negocio" más que por la tecnología; las grandes empresas tradicionales aprendieron a cómo utilizar la Web para reforzar así su posicionamiento de mercado; su extensión de la marca y el fortalecimiento de su presencia (Laudon y Traver, 2014).

Comenzando en 2007 con la introducción del iPhone, hasta la actualidad, el CE ha sido transformado una vez más por el rápido crecimiento de las redes sociales, por la adopción generalizada de dispositivos móviles como los *smartphones*, *tablets*, ordenadores y por la creciente expansión del comercio electrónico con servicios y productos locales.

A partir de 2009, se fueron añadiendo los canales de comercio social. Un ejemplo de ello fue el aumento de las actividades comerciales en *Facebook* y *Twitter*. Por ello, dada la naturaleza de la tecnología y el uso de Internet, el CE, seguirá creciendo, añadiendo, por tanto, nuevos modelos de negocio y cambio (Turban et al., 2015).

Actualmente, el comercio electrónico está más vigente que nunca, cada vez son más las empresas que ofrecen sus servicios en línea y cada vez son más el número de internautas que son a su vez compradores *online*. El COVID-19 ha hecho que se acelere todavía más su implantación, por lo que es previsible que las cifras de crecimiento sean todavía mayores en los próximos meses y años.

## 4.6. Beneficios y desventajas del Comercio Electrónico

Anteriormente, se han estado mencionando diferentes beneficios del CE, de forma resumida según Qin *et al.* (2014), estos definen los principales beneficios del comercio electrónico como:

- Los negocios se vuelven más eficientes. La gestión de la empresa tiene información de mejor calidad y más rápidamente sobre las ventas lo que permite por tanto su análisis más rápido. Consecuentemente, áreas como el inventario, la producción, la gestión de proveedores, el marketing, la planeación financiera y estratégica son gestionadas de manera más eficiente.
- Reducción de costos de transacción. Los costos de una tienda en línea son mucho menores que los de una tienda física. No hay renta, servicios de mantenimiento, etc. Además de esto, la publicidad en línea es significativamente más barata que la publicidad tradicional. Por ello, existen muchos negocios que no serían viables con los sistemas de venta tradicionales y sin embargo, están actualmente en crecimiento gracias al comercio electrónico.
- Mejor entendimiento del mercado. A partir de las tiendas en línea es posible extraer la información automáticamente sobre las preferencias de los consumidores. Esta información es utilizada para predecir las tendencias de mercado e identificar por tanto a los consumidores leales (que realicen más que una compra). Gracias a este tipo de información, los consumidores leales pueden recibir descuentos de lealtad.
- Alcance global en el tiempo y en el espacio. Las tiendas tradicionales estaban limitadas a los consumidores que físicamente podían ir a la tienda y a las horas en las que el establecimiento estaba abierto al público. El comercio electrónico ha permitido hacer ventas para todo el mundo en las 24 horas del día, todos los días del año.
- Creación de nuevos negocios y hacer acontecer lo que antes era imposible. El comercio electrónico abrió el camino al comercio de información a nivel global. Ahora es posible vender servicios de consultoría a cualquier parte del mundo. Un curso hecho en un país puede ser vendido en línea. Las transacciones entre consumidores son una realidad actual y en crecimiento.

De acuerdo con Neosystems, (2014), desde el punto de vista del consumidor, el comercio electrónico también trae las siguientes ventajas:

- Facilidad y comodidad: Esto se debe a que, como consumidores, podemos comprar en cualquier lugar desde el que tengamos acceso a la Internet. El consumidor no necesita preocuparse por aparcamiento o colas.

- **Accesibilidad:** Las tiendas en línea están accesibles 24 horas todo el año, y además no hay limitaciones de tiempo en la hora de comprar.
- **Información:** Las tiendas electrónicas normalmente presentan toda la información sobre el producto lo que nos permite evaluar y comparar con todos los datos disponibles en Internet y con otros productos facilitando y mejorando la decisión de compra.
- **Libertad:** El consumidor tiene la posibilidad de visitar todas las tiendas en línea que quiera antes de decidirse por la compra. Ya que la visita a las tiendas físicas está limitada por la distancia, tiempo y costo.
- **Conocimiento de nuevos productos y servicios:** A través del comercio electrónico es posible conocer todos los productos y servicios de determinada categoría que por el contrario sería muy difícil compilar físicamente. Esta característica mejora la decisión del consumidor.

Sin embargo, el comercio electrónico también tiene desventajas que limitan el crecimiento de este tipo de comercio (González, 2018).

- **Desconfianza del método de pago.** A pesar de los avances en la seguridad en línea, todavía hay desconfianza debido a la presencia de fraudes electrónicos.
- **Intangibilidad y la calidad del producto.** Hay clientes que prefieren comprobar la calidad de los productos físicamente y el hecho de que no puedan ver y probar el producto que van a comprar supone en ocasiones un problema. Además, hay consumidores que prefieren los consejos de los funcionarios de las tiendas tradicionales ya que estos le dan un toque personal a toda la transacción y ayudan en el proceso de decisión.
- *Distancia entre el cliente y el vendedor.* En las tiendas tradicionales, si el consumidor quiere hacer una devolución o una queja, este sabe dónde dirigirse. Sin embargo, en las tiendas en línea sin presencia física o sin presencia en la zona de residencia del consumidor, esto no pasa. En estos casos, el consumidor sólo puede contactar la tienda por medios electrónicos. La empresa debe tener un canal de atención al cliente muy eficiente para disminuir por tanto esta distancia y crear confianza a la hora de la compra y asegurar por lo tanto que, si algo pasa, la empresa lo resolverá. Cuánto más fuertes sean estos ejemplos de buena atención al cliente, más confianza generará y podrá ser el elemento decisor en la hora de la compra.
- **Los gastos y tiempo de envío.** Si el volumen de compras es elevado o el origen de los productos es de un local distante, los gastos de envío pueden ser muy elevados y la entrega puede demorar muchos días. Sin embargo, en el caso de la compra de un producto transmisible electrónicamente, esta desventaja se vuelve una ventaja pues el consumidor hace todo el

proceso de compra desde la orden de compra hasta la entrega en pocos minutos (ejemplo de un libro electrónico).

- Dificultad de promoción. En una tienda tradicional, porque es visible físicamente, es más fácil darse a conocer a sus potenciales compradores si su localización es buena. Las tiendas *online*, sin embargo, necesitan normalmente de un profesional especializado en marketing en línea para conseguir que su página sea visible a los consumidores.

#### **4.7. Comercio electrónico a nivel global**

A nivel mundial, el comercio electrónico continúa en auge y obteniendo fuertes ganancias en medio de una incertidumbre económica mundial. Este auge del *e-commerce* se debe principalmente a la globalización. Según Guillén (2005), el término globalización, es entendido como el proceso de desarrollo de los intercambios internacionales y la construcción de un mercado mundial y global. Gran parte de la globalización lo forman las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC). Por lo tanto, el sostenido y continuado desarrollo de estas, ha propiciado que este tipo de comercio esté alcanzando cifras que eran totalmente impensables años atrás.

Es por ello, que el *e-commerce* a nivel mundial tiene una importancia significativa ya que permite a empresas que en otras circunstancias no se habrían planteado su expansión al exterior, una oportunidad para poder abrirse a nuevos mercados. Por ello, la revolución tecnológica aparece como un elemento clave para el desarrollo de empresas. Además, se plantea como un elemento crucial para los diferentes países: tanto en países ya desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo, las TIC permiten establecer nuevos parámetros de productividad y cambios en la forma de comercializar servicios y productos. (Pérez 2004).

Según emarketer y su reporte anual sobre el comercio electrónico, se estimó para 2019 unas cifras del mercado *retail* global de 25.038 trillones de dólares, lo que supuso un crecimiento del 4,5% con respecto al año anterior. Además, en este reporte se hizo una estimación con vistas hacia el año 2023, en la que las cifras no dejan de crecer. La bajada del crecimiento en 2020 se debe a la situación económica mundial. (Figura 4.4)

Esta situación de incertidumbre presenta también cambios en el ámbito económico por lo que está ocurriendo actualmente en las distintas potencias mundiales como China o Estados Unidos. Sin embargo, China sigue estando en primera posición en el ranking global de mercado *e-commerce*, triplicando las ventas de Estados Unidos. Sólo China, representa el 54,7% de todo el mercado *e-*

commerce global. Se trata de una proporción casi el doble que la de los siguientes cinco países juntos. A medida que China crece, lo hace el mercado global del comercio electrónico.

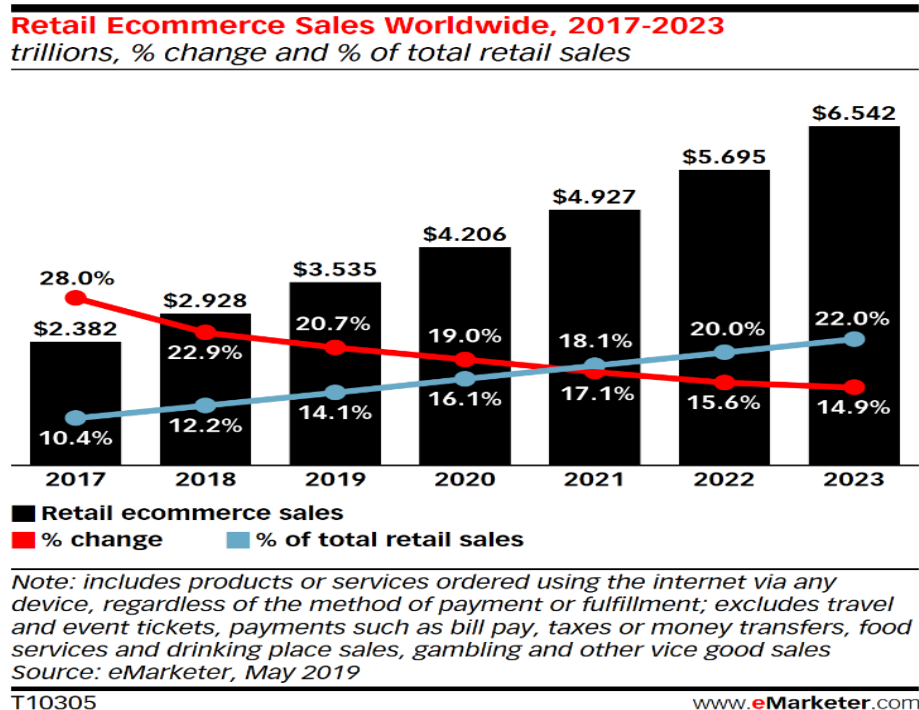


Figura 4.4 Ventas retail e-commerce a nivel global

**Top 10 Countries, Ranked by Retail Ecommerce Sales, 2018 & 2019**  
billions and % change

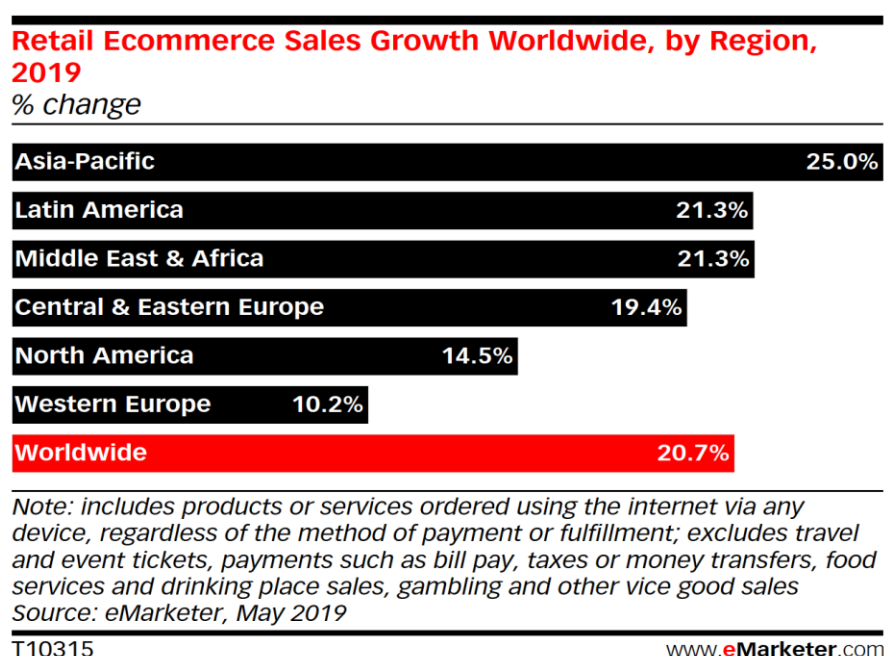
	2018	2019	% change
1. China*	\$1,520.10	\$1,934.78	27.3%
2. US	\$514.84	\$586.92	14.0%
3. UK	\$127.98	\$141.93	10.9%
4. Japan	\$110.96	\$115.40	4.0%
5. South Korea	\$87.60	\$103.48	18.1%
6. Germany	\$75.93	\$81.85	7.8%
7. France	\$62.27	\$69.43	11.5%
8. Canada	\$41.12	\$49.80	21.1%
9. India	\$34.91	\$46.05	31.9%
10. Russia	\$22.68	\$26.92	18.7%

Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets, payments such as bill pay, taxes or money transfers, food services and drinking place sales, gambling and other vice good sales;  
\*excludes Hong Kong  
Source: eMarketer, May 2019

T10308 www.eMarketer.com

Figura 4.5 Ranking por países en retail e-commerce

A pesar del enfriamiento de la economía China durante 2019, se estimó al área del pacífico como la región líder del *e-commerce* a nivel global. Latinoamérica, Oriente Medio y África han experimentado el mismo nivel de crecimiento con respecto a los últimos años. Sin embargo, Norte América y Europa Occidental se han quedado más rezagados en este crecimiento. (Figura 4.6). Entre los 10 países con un mayor crecimiento de este tipo de comercio encontramos en primer lugar a México con un crecimiento del 35%, le sigue India (31,9%), en tercer lugar, las Islas Filipinas (31%), China (27,3%), Malasia (22,4%), Canadá (21%), Indonesia (20,6%), Argentina (18,8%), Rusia (18,8%) y por último Corea del Sur (18,1%).



**Figura 4.6 Crecimiento por regiones del *retail e-commerce***

Según la encuesta de información del consumidor realizada por PWC en 2019, casi un tercio de los consumidores compra productos en línea semanalmente o con más frecuencia con respecto a lo que ocurría años anteriores. Se ha llegado a alcanzar un nivel del 25% de las compras totales, lo que supone un aumento de tres puntos porcentuales con respecto a periodos anteriores. Además, otro dato significativo para el comercio electrónico es que los consumidores que “nunca compran en línea” han caído tres puntos porcentuales. Esto, por lo tanto, significa, un aumento de las compras *online* por parte de consumidores que previamente no se planteaban esta opción.



Este estudio, también ha revelado que los *smartphones* (dispositivos móviles inteligentes) se han convertido en el método preferido por los compradores *online* con un 24% del total de las ventas realizadas desde los mismos. Sorprendentemente, en el estudio del 2019 es en el primero de la década en el que existe un mayor uso de los dispositivos móviles en comparación a otros dispositivos electrónicos.

Con respecto a los medios de pago, los servicios de pago *online* también están ganando una mayor aceptación y están empezando a ser más significativos entre la población, sobre todo en regiones emergentes.

El perfil del comprador *online* puede generalizarse en que se trata de un tipo de consumidor inteligente (que posee mucha información previa y de referencia), es eficaz, busca una experiencia de compra positiva, cómoda y fácil; se trata de un consumidor multicanal y tiene demandas alternativas en la compra. Sin embargo, cabe destacar que, según un estudio realizado por UPS sobre el comprador *online*, el perfil difiere por zona geográfica en los distintos mercados.

Haciendo un análisis de los distintos mercados a partir del estudio realizado por UPS, encontramos que, por ejemplo, en Francia, el 28% de los compradores *online* son mayores de 55 años y la mayor parte de estos se encuentran ocupados. En Alemania, al existir un mayor poder adquisitivo, 8 de cada 10 consumidores buscan productos *online* y el 60% termina comprándolos. En Italia, los compradores *online* son mayoritariamente jóvenes y se trata de un tipo de comprador que revisa con bastante asiduidad las políticas de devoluciones. En Reino Unido, existe un mayor número de jubilados que compra por internet y además el número de compras *online* es superior al offline. Como dispositivo electrónico para efectuar las compras predomina el ordenador portátil y se trata de un tipo de comprador al que no le importa alargar el periodo de entrega si con ello el envío es gratis. En Estados Unidos, el 85% de los consumidores, compra en *marketplaces*, son los consumidores que más buscan y compran *online*, además buscan que los envíos sean gratuitos y el 50% recoge los productos en tienda. Méjico, por ejemplo, hace un mayor uso de las redes sociales para decidir sobre los productos, aunque se trata de los consumidores que menos compran *online* ya que utilizan los canales *online* a modo de consulta. Brasil es el país líder en actividad móvil con unos hábitos y comportamientos *online* avanzados. Sin embargo, a la hora de devolver productos, este tipo de perfiles prefiere hacerlo en tienda. El perfil de consumidor de Asia supone el 33% del comercio electrónico global, son los consumidores que más compran a través de dispositivos móviles, aunque, la compra offline sigue siendo superior a la *online*.

Según la revista Reason Why, hablar de *e-commerce* nativo es hacerlo de Amazon, JD.com y Alibaba.

Amazon, con 26 años de historia tiene un modelo de negocio convergente, con una amplia gama de productos y servicios. Según la revista El Economista, el gran éxito de esta empresa se ha debido a factores tales como los precios bajos (hacen de los mismos un elemento diferenciador), su amplia gama de productos, la experiencia de compra posible en cualquier lugar y cualquier dispositivo y su continua utilización del análisis de datos para ofrecer así a los clientes productos personalizados. Detrás de esta plataforma se encuentra su fundador, Jeff Bezos, quien actualmente es considerado el hombre más rico del mundo.

JD.com se trata de una empresa con sede en China que inicio su presencia *online* en el 2004. Actualmente, se trata de una de las dos principales empresas de comercio electrónico B2C en China por volumen de transacciones y facturación. Se trata de una empresa líder en tecnología con el mayor sistema de drones, infraestructuras y capacidad de entrega de todo el mundo.

Otra empresa que ha causado un cambio en el mundo del *e-commerce* a nivel mundial es Alibaba. Se trata de la segunda compañía china más grande en términos de facturación. Esta empresa, lo que hace es ofrecer portales web, servicios de pago electrónico, servicios comerciales y motores de búsqueda.

En cuanto a tendencias en el *e-commerce* mundial con respecto a los consumidores, según el Informe Global de Consumo por Internet realizado por KPMG, los clientes más habituales siguen siendo los que se encuentran en la generación X (personas nacidas entre los años 1965 y 1979). Otro dato relevante es, que a pesar de que las personas que nacieron entre los años 1946 y 1965 compran menos que otras generaciones, son los que más gastan en compras *online*. Este tipo de consumidor suele optar por productos de aseo personal, productos para el domicilio, electrodomésticos y vino. Este estudio sobre las tendencias mundiales afirma además que los productos más demandados por internet a nivel global son la ropa, los medios de comunicación y la electrónica. Por último, cabe destacar que debido al continuo desarrollo de las plataformas de venta *online*, se están potenciando la adquisición de productos y servicios de nuevos mercados como son los muebles, la decoración o equipos deportivos.

#### **4.8. Factores de éxito del comercio electrónico**

El punto de partida para la identificación de los factores de éxito en *e-commerce*, ha sido la detección de fuentes bibliográficas. Para ello se ha procedido a la revisión de diferentes webs especializadas y *journals*. A partir de allí se pusieron de manifiesto los autores que han venido trabajando el tema. Se

realizaron búsquedas con los siguientes parámetros: comercio electrónico, factores claves para el comercio electrónico, factores de éxito en comercio electrónico, *e-commerce*, *key factors e-commerce*, *success factors in e-commerce*, *Key Dimensions of Business to Consumer web sites*.

A continuación, se recogen los principales factores identificados:

- **Producto diferencial:** Básicamente, el producto es cualquier cosa que se pueda ofrecer en un mercado para recibir atención, ser adquirido, utilizado o consumido y que pueda satisfacer una necesidad o deseo. Más concretamente, el producto es el objeto necesario en el proceso de intercambio, el cual es ofrecido por el productor y oferente a un potencial cliente con el objetivo de ser intercambiado por otra cosa (Kotler, 2011), generalmente dinero. Sin la oferta de un producto, ni la prestación de un servicio no puede existir comercio como tal. En este sentido, cuanta más diferenciación, con respecto a otros productos, sea percibida por el potencial consumidor de dicho producto, mayor ventaja para competir dispondrá la empresa (Escribano, 2014).

Existen numerosas referencias sobre la importancia de la tipología del producto y cómo condiciona a la comercialización por internet. Puesto que el comercio electrónico se trata de un canal de distribución relativamente nuevo, desde un punto de vista estratégico, las empresas que están comercializando estos bienes, deben de destacar mediante sus productos con respecto a la competencia. (De Figueiredo, 2000) Se trata de uno de los elementos claves que están afectando al sector del comercio electrónico. Los consumidores están empezando a optar por soluciones más específicas a sus problemas. Esto se traduce en una mejor satisfacción de una demanda, cada vez más exigente, por parte de los *retail* que tienen un mayor nivel de especialización. (López Quesada, 2017) Puesto que uno de los principales objetivos de todas las organizaciones es generar valor añadido, poseer un producto o servicio diferencial es un factor de éxito ya que, de esta forma, se demuestra a los consumidores que sus productos o servicios son mejores o únicos en comparación a la competencia. (Padilla y Serarols, 2006).

Hay que tener en cuenta que tener un producto diferencial nos permitirá obtener mejores márgenes y por tanto nuestra viabilidad del negocio será mayor. Cuando más estándar sea nuestro producto, más fácil será de comparar y por tanto el factor precio será más determinante. En este sentido, en productos estándar solo podremos ser competitivos si tenemos un alto poder de negociación y conseguimos precios muy competitivos. Empresas de gran tamaño, como

Amazon, suelen tener ventaja en estos casos versus empresas más pequeñas que tienen un menor volumen de negocio.

- **Tráfico web de calidad:** Pudiera parecer que tener un gran número de visitas en nuestra web significará, automáticamente, obtener buenos resultados. En este sentido, visitas y resultados no estarán relacionados si las visitas no son de calidad. Un tráfico web de calidad será aquel capaz de atraer a nuestra web clientes potenciales, convenciendo a dichos usuarios de que están en el lugar idóneo. (Griffis et al., 2012) Por ello, existen múltiples estrategias de marketing para convertir el mayor número de tráfico en la web en clientes.

El Instituto Reuters confirmó que el tráfico procedente de las búsquedas tiene una vital importancia ya que se trata de la principal puerta de entrada (Newman & Levy, 2014) No es simplemente aumentar el tráfico web, sino hacer que el acceso por parte de los usuarios a las diferentes *sites* sea sencillo y provocar una experiencia agradable. (Asser, 2012) Gran parte de usuarios de internet, están saturados de información (Luo y Seyedian, 2003) por ello es imprescindible que los contenidos reflejados en las páginas webs sean de calidad y proporcionen así un tráfico relevante que termine por traducirse en clientes.

En este sentido, cuando mayor sea la segmentación de nuestras campañas y el contenido que comuniquemos sea afín a los intereses de nuestras audiencias, mejor será la calidad del tráfico web generado y por consiguiente mejorará la tasa de conversión en la página web. En cambio, las campañas poco segmentadas, más generalistas, generarán tráfico web de menor calidad y por tanto la tasa de conversión será menor.

- **Marketing de contenidos:** Todos los días, los usuarios reciben miles de impactos publicitarios de manera consciente o inconsciente. La realidad es que muy pocos de estos impactos son recordados ya que la gran mayoría pasan de manera desapercibida para el receptor del mensaje. Solo aquellas comunicaciones que realmente son afines a nuestro público objetivo tienen una influencia positiva el resto son rechazados u obviados. Por este motivo, cada vez es más importante la generación de contenidos valiosos para nuestras audiencias.

Kotler (2008) describió el marketing de contenidos como aquellas acciones emprendidas por la organización, en forma de mensajes, dirigida a su audiencia, tanto interna como externa, con el objetivo de influir en las actitudes y comportamientos de las personas. El marketing de

contenidos contribuye a la generación de valor por parte de las organizaciones (Lovelock y Wirtz, 2007).

Según la guía práctica del marketing de contenidos, cada vez existe un mayor conocimiento sobre este tipo de marketing, ya que tiene que ver a su vez con el marketing de atracción. Consiste, como hemos mencionado anteriormente, en la creación de contenido valioso con el fin de ganar la confianza de potenciales clientes y a su vez diferenciarnos de la competencia. Existen muchos beneficios sobre el marketing de contenidos, entre ellos, encontramos el posicionamiento como expertos, lo que otorga visibilidad al sitio web a través de los buscadores *online*.

Actualmente el marketing digital no se concibe sin un marketing de contenidos efectivo, por tanto, debe situarse como una cualidad principal a la hora de establecer una estrategia de comunicación de medios electrónica. Puesto que entre los objetivos principales de una web de comercio electrónico se encuentra la diferenciación con respecto a la competencia, es importante producir una imagen de marca atractiva mediante la creación y publicación de contenidos web. Además, a través del marketing de contenidos se puede construir un público potencial que puede terminar por convertirse en clientes reales gracias a la transmisión de información de calidad.

- **Fidelización:** De acuerdo con Barroso y Martín (1999), la fidelidad de los clientes es: "un constructo multidimensional que recoge, en líneas generales, cuatro aspectos esenciales: 1) que el cliente está satisfecho, 2) que recibe valor, 3) que repite compra y 4) que recomienda la empresa a terceros". Adicionalmente, desde una dimensión puramente empresarial, la fidelización se considera como un aspecto fundamental hacia la rentabilidad (Edvardsson et al., 2000; Reichheld et al., 2000).

En relación con este fenómeno de fidelización, encontramos como elemento significativo la lealtad de marca, se trata de "una sensación de afinidad o adhesión a los productos o servicios de una firma". (Day, 1999, p.42) Este elemento muy importante hoy en día supone uno de los factores más útiles a la hora de explicar el por qué un consumidor elige una marca u otra. Tal y como hemos comentado anteriormente y corroborado por Jensen y Hansen (2006) aquellas compañías que otorgan importancia a este factor consiguen una mayor rentabilidad en sus negocios. En el mundo competitivo en el que vivimos hoy, se trata de un desafío latente y cada

vez más complejo ya que actualmente existen muchas posibilidades de elección y variedad de productos al alcance de nuestra mano. Por ello, conseguir una fidelización del cliente y encontrarnos como prioridad de elección, supone un factor de éxito garantizado.

Además, otro aspecto que hace fundamental la fidelización, y por tanto la repetición en las compras de nuestros clientes, es que cada vez son mayores los costes de adquisición de clientes (CAC). Este incremento en los costes de captación, debido al incremento de la competencia en el ámbito *online*, hace más que necesario que nunca tengamos fidelizados a nuestros clientes.

A modo resumen, un negocio *online* será rentable, cuando el *Life Time Value* de nuestra cartera de clientes (ingresos que generamos por cada cliente, durante su permanencia en la empresa) es muy superior al coste de captación de la misma. La fidelización influye muy positivamente en el incremento del *Life Time Value*.

- **Optimización para dispositivos móviles:** Algunos investigadores afirman que la gama de dispositivos con acceso a internet que los compradores utilizan para buscar información de productos o comprar se ha expandido en los últimos años (Grewal et al., 2017; Maity et al., 2018). El número de usuarios de internet alcanzó una cuantía de 5.000 millones a finales de 2017 y una penetración del 66% de la población. Sin embargo, sorprendentemente, según datos del informe anual Mobile Economy, el número de tarjetas SIM superó al total de la población mundial. (con una cuantía de 7.800 millones)

Los consumidores otorgan una gran relevancia a la adaptación de nuestra web a distintos formatos de dispositivos móviles (Kim and Lee, 2013).

Una muestra de esta importancia la tenemos en los datos de penetración del móvil en España. Según el EGM, hay más de 30 millones de españoles que navegan a diario por internet y más de un 60% de los mismos utilizan el móvil para comprar.

Según [www.marketing4ecommerce.net](http://www.marketing4ecommerce.net) para que un negocio de comercio electrónico funcione, tiene que estar adaptado a lo que se conoce como Mobile Commerce que supone la compra desde dispositivos móviles. Las páginas desde las que los consumidores acceden deben facilitar el proceso de compra y contribuir a que la experiencia del usuario sea en todo momento sencilla y satisfactoria. Algunos factores a tener en cuenta son: la velocidad de carga de la página, verificar los tamaños de los elementos con los que el usuario va a interactuar, los espacios entre enlaces y la claridad y sencillez de los textos.

- **Experiencia del cliente:** La experiencia del cliente es la respuesta subjetiva a todas las dimensiones de la empresa (Lemke et al., 2010). En la actualidad, y desde un punto de vista holístico, se define como todas las interacciones, tanto directas como indirectas, con la empresa (Lemon y Verhoef, 2016). En el plano estrictamente virtual, Anderson y Srinivasan (2003:125) definen la satisfacción como "el agrado del consumidor respecto a su experiencia previa de compra a través de Internet". Adicionalmente, numerosos estudios ponen de manifiesto que la satisfacción del cliente influye de un modo positivo en la lealtad (Castañeda y Luque, 2008; Harris y Goode, 2004; Rodgers et al., 2005). Crear y gestionar la experiencia del cliente se ha convertido en una parte vital en el ámbito empresarial actual (Lemon y Verhoef, 2016).

Como consecuencia de esta importancia, aparecen términos como marketing de la experiencia, que ha supuesto un tema de actualidad durante los últimos veinticinco años. (Schmitt, 1999; Tynan y McKechnie 2009). Teóricos como Hoolbrook y Hirshman demostraron con sus obras que el comportamiento del consumidor está ligado a la experiencia que los mismos reciben por parte de las marcas. A través de las experiencias de clientes, podemos entender mejor sus comportamientos y por lo tanto acceder de una forma más efectiva a ellos. (Holbrook y Hirshman, 1982). Una experiencia difiere de una persona a otra. Por tanto, podemos clasificar las experiencias como situaciones objetivas, mentales, que surgen a partir de múltiples contactos entre marca y consumidor, que abarcan distintas relaciones y se tratan a su vez de situaciones multidimensionales, puesto que incluyen distintos tipos de respuestas por parte de los consumidores. (Tynnan 2009). Además, según Manuel Hinojosa, socio de asesoría en Innovación y Experiencia del cliente KPMG en México, "la experiencia excelente del cliente impulsa significativamente el crecimiento y respalda el desempeño sólido y rentable en las organizaciones".

En el ámbito *online*, que no tenemos trato directo con el cliente, hacer que esta experiencia de cliente sea excelente es todavía más fundamental, ya que solo así habrá repetición de compra. Hay que tener en cuenta, que el usuario en dos *clicks* puede tener acceso a otra tienda *online* de la competencia, por lo que no se le podrá retener si no está realmente satisfecho.

- **Reputación *online* de la marca:** De acuerdo con Fondevila et al. (2012:99): "La reputación en Internet se configura como punta de lanza dentro del objetivo estratégico de las políticas de comunicación digital, que aspiran a mejorar el *engagement* empresa-consumidor y a posicionarse en las primeras plazas de los buscadores, sinónimo de retorno de la inversión". En

este sentido, las redes sociales desempeñan un papel clave en el seguimiento de las opiniones de los usuarios, tanto desde un punto de vista cuantitativo (número de seguidores, número de *likes* obtenidos, etc.) y cualitativo (implicaciones semánticas de los comentarios emitidos por los usuarios).

Existe la denominada reputación corporativa compuesta por elementos de cuatro diferentes ámbitos: social, laboral, comercial y económico (Villafañe 2005). Según este mismo autor, la reputación está vinculada con la identidad de la organización. Si profundizamos en el análisis de la reputación encontramos características a tener en cuenta sobre este fenómeno. Por su dimensión temporal, podríamos clasificar la reputación como un proceso de creación lento, que además tiene que ver con juicios y valoraciones en la mente del público (Rey y Bartoli, 2008).

Además, si la organización comete algún error, esto afecta a la reputación de la misma lo que se conoce como reputación negativa. Es por ello por lo que la reputación requiere de experiencia. Por último, puesto que se trata de un elemento que puede destruirse rápidamente debido a situaciones de crisis, (Ruiz, Gutiérrez y Esteban, 2012) hay que prestar especial importancia a la reputación *online*. Cabe mencionar que a través de plataformas electrónicas (y más específicamente redes sociales) las valoraciones, juicios y noticias, consiguen llegar y expandirse de una forma mucho más rápida lo que conlleva a que la reputación de una organización se vea afectada de manera más intensa.

En este sentido, es de vital importancia contar en las organizaciones con herramientas de escucha *online* para detectar cuanto antes cualquier indicio de crisis reputacional. Si no somos capaces de atajar estas crisis en sus fases iniciales, dadas la velocidad de expansión mencionada antes, los daños para la imagen de la empresa podrían ser graves con el consecuente impacto negativo en las ventas.

- **Omnicanalidad:** Los avances tecnológicos han borrado los límites entre entornos físicos y virtuales, dando lugar al rápido desarrollo de negocios omnicanal en los que los canales *online* y offline convergen para ofrecer una experiencia de compra perfecta (Choudhury y Karahanna, 2008). Han proliferado las empresas que operan en distintos canales, puesto que los consumidores tienden a alternar entre ambos tipos de canales (Verhoef et al., 2007). Incluso, es usual que los consumidores adquieran información del producto por un canal y compren el producto en otro. Por esta razón, la omnicanalidad representa una oportunidad sin precedentes



para que los minoristas puedan aprovechar las sinergias entre canales para sincronizar sus interacciones con consumidores en múltiples puntos de contacto (Brynjolfsson, 2013).

Según Aberdeen Group, la retención de clientes se puede llegar a triplicar gracias a las estrategias omnicanal. Además, un informe realizado por esta misma firma nos muestra que aquellas empresas que apuestan por un compromiso omnicanal alcanzan a retener aproximadamente a casi un 90% de clientes. La omnicanalidad presenta ventajas tales como: llegar a un número mayor de clientes (por su amplia gama de posibilidades de presencia a nivel espacio temporal), otorgar un mayor control sobre la venta de productos y sobre los presentes comportamientos de consumidores, y además, se trata de un complemento para la tienda física.

Los retos a los que se enfrenta hoy en día el sector *retail* con respecto a la omnicanalidad son: la gestión de la información: ya que las empresas deben de tener sistemas que permitan integrar todos los canales y su respectivas informaciones, (Prodware, 2018) ; conseguir que la experiencia del consumidor sea la misma en todos los canales para poder así ofrecer una experiencia homogénea y satisfactoria al cliente (Acquila-Natale, Iglesias-Pradas, Chaparro-Peláez, 2018) y la importancia del servicio postventa ya que hay estudios que reflejan que aquellos consumidores que no han tenido una buena experiencia con una empresa, no volverán a interactuar con la misma (De Gombert,F., 2019)

- **Seguridad del sitio web:** La seguridad y la privacidad son dos aspectos relevantes relacionados con el *e-commerce*. De hecho, bajos niveles de seguridad se transforman en barreras que afectan al uso del mismo (McCloskey, 2003) por parte del consumidor. Las empresas destinan un gran número de recursos a mejorar la seguridad y privacidad del cliente que compra a través del sitio web (Parasuraman et al., 2005).

Para lograr obtener unos niveles óptimos de seguridad y confianza, las empresas están empezando a analizar cuáles son los incentivos que pueden ofrecer a cambio de obtener información de usuarios y además cuáles son las motivaciones que hacen a los consumidores no querer revelar su información personal. (Dittmar 2013) La confianza es un elemento clave para conseguir el éxito de las plataformas de comercio electrónico, puesto que se trata de un canal de distribución nuevo en el que predomina el riesgo y la incertidumbre (Fung y Lee, 1999) La privacidad electrónica está relacionada con medidas como la protección continua y comprensiva de información personal. (López-Jiménez,2013). Además, los únicos sitios webs dónde los

consumidores deciden revelar información personal son aquellos que muestran integridad y que están preparados para proteger la privacidad de estos. (Gabisch, 2011).

- **Calidad del producto y servicio:** Una calidad de servicio superior será aquella evaluación subjetiva por parte del cliente en el cual el producto o servicio recibido cumple y supera sus expectativas (Parasuraman et al., 1988) Las evidencias muestran que una estrategia exitosa para satisfacer y retener clientes es ofrecer una calidad de producto o servicio superior (Lee y Lin, 2005; Zeithaml et al., 1996).

La calidad es un elemento fundamental para que un negocio pueda obtener resultados y rentabilidad (Evans & Lindsay, 2014). Las empresas hoy en día dan una importancia elevada a este elemento. Para corroborar esta afirmación, se han desarrollado distintas filosofías con relación a esta característica, como la Gestión Total de Calidad, que ayuda a que las empresas cumplan con sus propósitos. La TQM (Total Quality Management) se trata de una forma de organización, que pretende que los empleados puedan mejorar la calidad de sus productos y servicios con el fin último de conseguir la satisfacción de los clientes y una rentabilidad a largo plazo. Con este tipo de enfoques, se consiguen mejoras en el rendimiento de las organizaciones que se traducen a su vez en mejoras en la imagen que tienen los clientes sobre la marca, reducción de costes, mejora de la satisfacción de los empleados de la empresa y una repercusión positiva general. (Kibe & Wanjau, 2014). La orientación que las empresas le dan es hacia la satisfacción total del cliente, lo cual estimula la productividad de los empleados hacia conseguir ese objetivo. (Summers, 2006).

Si el producto que ofertamos no es de buena calidad, además de la pérdida del cliente, solo repetirá o recomendará la empresa si está realmente está satisfecho, corremos el riesgo de que tengamos muchos comentarios negativos por parte de nuestros compradores, lo cual hará que otros potenciales clientes no realicen su compra viendo las malas experiencias que ha habido previamente con nuestro producto.

- **Servicio y producto personalizado:** La personalización implica adaptar algunas características de un producto o servicio para que el cliente disfrute de un modo más adecuado, o a un menor coste u obtener otro beneficio (Peppers y Rogers, 1997). Las estrategias de personalización de productos se han vuelto cada vez más populares en el ámbito empresarial (Goldsmith y Freiden,

2004), principalmente en mercados *online* (Hanson, 2000). Puesto que, mayor personalización genera mayor satisfacción en el cliente (Lemke et al., 2010).

Según la guía de comercio electrónico y negocios *online*, el servicio proporcionado a los clientes es un elemento muy importante a la hora de garantizar el éxito de una plataforma de comercio electrónico. La personalización de servicios o productos son factores clave, puesto que sirve como método de diferenciación con respecto a la competencia en un mismo mercado. Elementos como las relaciones interpersonales entre empresa y cliente, las entregas rápidas y oportunas, atención adecuada de reclamaciones, opiniones y valoraciones, juegan un papel muy importante para que este canal de distribución sea efectivo. Además, puesto que, en todo proceso de compra, existen distintas etapas: precompra, compra y postventa; cabe destacar la importancia del servicio de atención al cliente en las mismas.

Una de las características del nuevo cliente digital es que menos marquista que los clientes tradicionales. Para esta tipología de cliente, es un factor muy relevante la capacidad de personalización que ofrecen las empresas en sus productos. En muchos casos estos clientes no quieren un producto estándar, buscan un producto o servicio personalizado, adaptado 100 por 100 a sus necesidades, que les permita satisfacer todos sus objetivos.

- **Variedad de productos:** Es complicado encontrar una empresa que comercialice un solo producto. Cuando una empresa amplía su oferta de productos diversifica el riesgo, se consigue mayor eficiencia de las estructuras administrativas y comerciales, se alcanza mayor poder sobre los canales de distribución, se obtienen mayores cifras de negocio, se explotan mercados y segmentos distintos, se atienden a clientes con necesidades heterogéneas (Kotler, 2008) La comercialización de productos a través de las plataformas electrónicas ha supuesto un cambio en la oferta de productos. Esto se debe a que ya no hay un espacio limitado como lo había anteriormente en la tienda física. Por ello, las organizaciones que están comercializando productos *online* están ampliando la variedad de productos que ofrecen.

Los *e-commerce* que ofrecen una amplia variedad de productos, basan su estrategia en ese tipo de venta. Como ejemplos de éxito cabe mencionar grandes Marketplace como Amazon o AliExpress. Este tipo de negocios basan sus estrategias en potenciar y maximizar la experiencia del usuario y en la comercialización de una amplia gama de productos. Según el blog de actualidad Sales Leyer sobre las tendencias actuales del *e-commerce*, la tendencia general de

este tipo de comercios se basa en esta estrategia: ofrecer a los consumidores una amplia gama de productos. Las ventajas que otorga un catálogo amplio de productos para un *e-commerce* según la revista "Marketing4ecommerce" son: a mayor variedad, mayor posibilidad de venta; una amplia gama de productos permite una segmentación más profundizada de clientes, ayuda a una mayor presencia en los motores de búsqueda (porque existen un número mayor de palabras clave) y permite una mayor rotación de productos.

- **Logística:** El *Council of Logistics Management* (Consejo de Gestión Logística) define el término logística como “parte del proceso de gestión de la cadena de suministro encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes, servicios, y toda la información relacionada con éstos, entre el punto de origen y el punto de consumo, con el propósito de cumplir con las expectativas del consumidor”.

Según Martínez (2017), consultor senior en Miebach Consulting, una buena logística y cadena de suministro es uno de los factores más importantes que nos indican que una empresa ha conseguido llegar a un nivel de madurez óptimo, además, este añade que la optimización de recursos y tiempo son dos pilares fundamentales a la hora de que un *retail* de comercio electrónico funcione correctamente. Por ello, el éxito de un canal de comercio electrónico depende en gran parte de que la logística sea efectiva. Según un estudio publicado por el Libro Blanco de Logística en *Ecommerce*, el 35% de los consumidores valora como criterio principal las condiciones económicas y el servicio (política de devoluciones y tiempo de entrega reducido). Además, una logística eficiente afecta de una manera muy significativa a la tasa de recompra, ya que, aunque consigas tener buena tecnología y magníficas campañas, si el cliente no tiene una buena experiencia de compra (debido a la logística), no volverá a confiar en la marca y por tanto no volverá a comprar.

El coste de envío es una de las principales barreras para el comprador *online*. Cuanto mayor sea este coste mayor será la tasa de abandono clientes en el proceso de compra (ONTSI, 2019).

A modo resumen se puede determinar que hay tres aspectos fundamentales relacionados con la logística y que influyen de manera muy clara en la toma de decisión del consumidor *online*: En primer lugar, los costes de envío, cuanto menores sean, mejor percibido será por el cliente *online*. Si el margen de los productos lo permite o a partir de cierto volumen de compra, es

aconsejable no cobrarlo. En segundo lugar, el tiempo de entrega. Los consumidores *online*, valoran de manera muy positiva que la entrega sea en el mismo día (Ej. Amazon Prime) o como mucho en 24-48 horas. Un tiempo de entrega muy largo incrementa la tasa de abandono de los carritos de compra. En tercer lugar, es fundamental, tener una buena política de devoluciones. Este aspecto es cada vez más valorado por los clientes y ayuda a generar mucha confianza.

- **Innovación del producto continua:** Según un estudio realizado por IBM (The Global CEO Study) analizando las habilidades de liderazgo en las empresas de distintos países e industrias, en segunda posición, detrás de la creatividad, se encontró la innovación. Innovación como capacidad crucial a la hora de liderar una empresa o un modelo de negocio. Supone por ello, una característica directamente relacionada con la capacidad de crecimiento, desarrollo y transformación de una empresa.

Dentro de ese tipo de estrategias, uno de los vectores que más condiciona la eficiencia es la adaptabilidad que tienen los nuevos *e-commerce* hacia el cambio. (López Quesada, 2017) Por tanto, aquellas empresas que cuenten con una innovación diferencial en sus productos con respecto a sus competidores se posicionarán en un nivel óptimo de elección por parte de los mismos (Padilla y Serarols, 2006).

Con la llegada de la era digital, muchos de los modelos de negocio tradicionales se han visto amenazados por modelos de negocio más disruptivos e innovadores. Algunos ejemplos de estos nuevos modelos que ofrecen productos innovadores, más adaptados a las nuevas necesidades del cliente digital son: Airbnb, Uber, Cabify, etc.

Las empresas que son lentas en las respuestas al mercado y no son capaces de evolucionar rápido sus productos acordes a las necesidades de los clientes, con el tiempo van perdiendo cuota de mercado y tienen riesgo de desaparición (Ej. Kodak o Blockbuster).

- **Testimonios positivos de la empresa y del producto:** Según Agustín López Quesada (2017) una percepción se trata del primer conocimiento de algo por medio de impresiones que comunican los sentidos. Para garantizar el éxito de los canales de comercio electrónico, estos deben de proporcionar al consumidor la mejor percepción posible. Esto se debe a que muchos consumidores de este nuevo tipo de canal de distribución perciben un riesgo mayor con respecto a otros canales al tratarse de un canal novedoso y poco familiar. Estas características hacen que

aumente el riesgo percibido por parte del consumidor (Bhatnagar y Ghose, 2003; Danaher et al., 2003, Lian y Huang, 1998). Por tanto, la importancia de una buena imagen de marca/empresa y de producto, respaldan la confianza de los consumidores a la hora de adquirir servicios o productos de ésta.

Disponer de testimonios positivos, genera confianza y ayuda a construir una buena primera percepción en el primer contacto con la empresa. De hecho, constituye uno de los factores principales de compra y afectan en torno al 30% del total de las ventas. Sin embargo, si esos testimonios de clientes son negativos, pueden provocar el efecto contrario. La efectividad de los testimonios positivos viene dada por factores tales como la creación de confianza y seguridad en el producto o servicio que se va a adquirir próximamente y el factor social, ya que los consumidores tienden a confiar en acciones repetidas anteriormente.

Hay números estudios de comercio electrónico (por ejemplo, los realizados por el ONTSI) que avalan que la inclusión de testimonios positivos en las tiendas *online*, favorecen la tasa de conversión (número de ventas/número de visitas a la tienda *online*).

Los testimonios positivos de otros clientes influyen positivamente en las ventas, debido a que el nuevo consumidor digital, en muchos casos, confía más en otros usuarios similares a ellos (aunque no los conozcan), que en los mensajes que comunican las marcas. Un ejemplo en sentido sería, Tripadvisor.

- **Presencia en redes sociales:** Internet cuenta con una penetración del 80,2% de la población española, según datos del 2019 de la Audiencia General de Medios. Existe por ello, una creciente expansión de plataformas virtuales al servicio del marketing y la comunicación, haciendo así que nuevos medios como Facebook, Instagram o Twitter, se empleen actualmente como canales de venta. Estas plataformas, juegan un papel muy importante en la sociedad por su capacidad de influir en el comportamiento, en la compra y consumo de los usuarios. Según un estudio realizado en los Estados Unidos entre los 500 principales *retailers* (Amazon, Walmart...) se afirma que el crecimiento que han experimentado durante los últimos años (un 20,4%) ha sido debido al impacto de la presencia de los *smartphones* y medios sociales en consumidores.

Es por este motivo por el que muchas marcas buscan tener una mejor presencia en las redes sociales, no solo se trata de tener un alto número de usuarios, también hay que tener un alto

nivel de interacción (número de *likes*, comentarios, etc.). Cuanto mayor sea esta interacción, mayor será el *engagement* hacia la marca y por tanto mayor será el porcentaje de los seguidores en redes sociales que se conviertan en compradores de dicha marca.

De acuerdo con Aguilar, (2009), la web 2.0 (redes sociales, etc.) presenta un paradigma que ofrece un poder con grandes oportunidades, beneficios y riesgos que además implican que la empresa tenga que planificar nuevos planes de negocio y estrategias.

El *social commerce* se trata del uso de la web 2.0 y las tecnologías de redes para fomentar interacciones *online* con el fin de adquirir productos y servicios. (Tin-Peng; Efraim, 2011) El 9% de usuarios del comercio electrónico son seguidores de marca en redes sociales (ONTSI). A través de las redes sociales, los consumidores interactúan entre ellos, y por tanto la influencia y motivación de compra es mayor. Según un estudio sobre el futuro del *retail* (*Future of Retail*) realizado por la consultora PSFK analizando las nuevas demandas de consumidores, una gran parte de consumidores utilizan la tecnología para sacar ventajas de la compra de sus productos y les gusta opinar sobre lo que se está produciendo. Las redes sociales han pasado a ser una herramienta que sirve para buscar productos en los que se está interesado y para realizar la compra de producto o servicio.

- **Posicionamiento en buscadores (SEO):** El SEO (*Search Engine Optimization*) se trata del proceso por el que una página web obtiene y se mantiene en posiciones notables en las páginas de resultados de buscadores (Orense y Rojas, 2008; Ledford, 2009). Tener bien posicionadas en buscadores algunas palabras clave con un alto volumen de búsquedas mensuales, vinculadas al sector al que permanezca nuestra empresa, permite una mayor visibilidad del sitio web en los resultados de un motor de búsqueda, obteniendo, por tanto, un mayor número de visitas. Una adecuada estrategia SEO, por parte de la compañía, dotará a su web de una mayor popularidad, permitiendo una mayor visibilidad de la misma respecto a nuestros competidores, logrando así un mayor número de visitas a nuestra web y atrayendo, por tanto, un mayor número de clientes potenciales (Lemos y Joyce, 2017). Chitika (2013) otorga una importancia clave al posicionamiento en buscadores; puesto que, de acuerdo con su estudio, aquellas webs que aparecen en la primera página de resultados de búsqueda en Google generan 92% de todo el tráfico de una búsqueda.

Es muy importante encontrarse en las primeras posiciones de los buscadores ya que, entre los usuarios de internet, sólo el 40% llega a la segunda página de resultados y el 10% a la tercera (Simarro, 2014). Para garantizar el éxito de un canal de comercio electrónico, un buen posicionamiento es una estrategia diferencial, puesto que supone la atracción de potenciales consumidores en el sitio web. Esta estrategia está a su vez relacionada con una buena experiencia del usuario en la navegación, ya que esto influye en la reducción de la tasa de rebote y por consiguiente en aumento de la tasa de permanencia en la página web. Estos indicadores, a la larga se tienen en cuenta para determinar la calidad de un sitio web. De hecho, se está transformando el término *Search Engine Optimization* por el *Search Experience Optimization*, que tiene como objetivo, la mejora de la experiencia del usuario (Codina, 2014). Una gran parte del tráfico web procede de los motores de búsqueda, por ello, tener un buen posicionamiento en los mismos es uno de los principales factores de éxito de cualquier negocio *online*.

- **Diseño y usabilidad Web:** Una buena estrategia de negocio *online* incluye el diseño y la construcción de un sitio web oportuno, ya que este actúa como puerta de acceso para potenciales consumidores. Esto implica el cuidado del diseño y usabilidad de la página (Rabin, 2001).

La usabilidad se trata del atributo que determina la facilidad de utilizar las interfaces (Nielsen 2006). Los tres grandes principios de usabilidad son: eficiencia, eficacia y satisfacción. Según Folmer y Bosch (2004) dentro de la usabilidad existen dos factores importantes: los atributos objetivos como la facilidad de aprendizaje, memorización... y los atributos subjetivos como la satisfacción de uso. El objetivo de una buena usabilidad es tratar de eliminar aquello que hace que la experiencia del usuario y el proceso de navegación sea difícil para un usuario (Eisenberg et al. 2008). Dentro de una página de comercio electrónico, una usabilidad efectiva se trata de un elemento de crucial importancia, puesto que cuando un usuario entra en una página, si esta es difícil de utilizar o no satisface sus necesidades, optará por cambiar de página hacia una que sí que cumpla esos requisitos. (Rovira y Codina, 2006; Visser y Weidemann, 2011). Los usuarios prefieren visitar y comprar en sitios que presenten unas cualidades deseables, ya que cuanto mejor sea la calidad ofrecida, mayor es el número de visitantes. (Liang y Lai, 2002; Raganathan y Grandon 2002; Jenamani et al.2006).



Tras una extensa revisión de literatura sobre calidad web podemos concluir con que la usabilidad se trata de una propiedad importante a la hora de diseñar un sitio web. Esta característica recoge elementos como la facilidad con la que un usuario interactúa con la página debido a los mensajes que proporciona, la organización de los elementos y la propia satisfacción del usuario al haber tenido una experiencia positiva (Nielsen 1994 -, Zviren et al).

- **Promociones *online*:** Por promoción *online* entendemos cualquier valor añadido que se ofrezca a un consumidor durante un tiempo limitado. La integración de experiencias *online* y *offline* permite aprovechar sus ventajas de forma simultánea. Los consumidores nunca están *offline* u *online* únicamente, sino que según sus preferencias de comodidad y el momento, utilizan un medio u otro. Ahorrar y tener un mayor conocimiento del lugar donde se va a realizar la compra, son dos de los aspectos más valorados por parte de los consumidores para realizar una compra en una plataforma de *e-commerce*. (Yang, Liu & Zhou, 2012).

Es preciso mencionar que las campañas a través de internet son más económicas que las campañas tradicionales. Esto, ha supuesto un mundo de oportunidades para empresas para poder así incorporar de forma más efectiva las promociones *online* y llegar de tal forma a un público más amplio. (Godin, 2001; Yang, Liu & Zhou, 2012). La clave es, identificar las necesidades de los consumidores y desde ahí poner la tecnología a su servicio para facilitar su experiencia de compra. El éxito en campañas de marketing *online*, se fundamentan en el correcto desarrollo de la web pasando por elementos como la creatividad y contenido de calidad, que supone por consiguiente una mayor notoriedad de la marca o producto anunciado (Garcia, 2011; The Chartered Institute of Marketing, 2011).

El usuario de internet busca continuamente la promoción, busca la compra inteligente comparando el mismo producto en diferentes webs hasta encontrar el mejor precio.

Esto ha provocado que muchas tiendas *online* hagan promociones de manera continua para incentivar la venta de productos. En muchas ocasiones, estos productos promocionados, sirven como gancho para luego poder vender productos relacionados.

Otro aspecto importante en el ámbito promocional es que se ha pasado de hacer las típicas rebajas estacionales (verano, enero) a hacer muchas promociones durante todo el año. Las empresas que obtienen mejores resultados son aquellas que son capaces de contextualizarlas y no solo hacen un descuento sobre el precio.

Al igual que pasa en muchas de las estrategias de marketing digital, la personalización es un factor fundamental para tener mejores tasas de conversión en las promociones que comuniquemos a nuestros clientes. Cuanto mejor conozcamos el histórico de compras, los intereses de nuestros clientes, etc. y adaptemos la promoción a sus necesidades, mejor será acogida por los mismos. Tenemos que intentar evitar, bombardear al cliente con acciones promocionales generalistas que no le aporten valor.

- **Consistencia de marca y coherencia:** Según la American Marketing Association, la imagen de marca está constituida por las percepciones que tienen los consumidores sobre las marcas. Percepciones como pensamientos, sensaciones y expectativas. La creación de una imagen de marca positiva es fundamental puesto que cuando un consumidor compra un producto o servicio, también compra la imagen (Management Study Guide, 2018). Para obtener una mayor velocidad y mayor número de personas que decidan realizar un proceso de compra, es importante tener en cuenta las características de los productos que se van a comercializar. Para que un producto sea atractivo para el público debe de tener una ventaja competitiva y una compatibilidad entre los valores de la marca y las experiencias que provoquen a los consumidores.

Conseguir una consistencia y coherencia de marca, es uno de los objetivos de todos los comercios, tanto *online* como *offline*. El objetivo en sí es lograr ofrecer la misma experiencia tanto en los canales físicos como *online*. La coherencia es un elemento que sirve para aumentar la conciencia que tiene el usuario sobre la marca y así potenciar lo que hemos mencionado anteriormente conocido como imagen de marca. Según Accenture, solo un 28% de usuarios afirman ser leales a una marca. Los consumidores actualmente se guían por experiencias y por las sensaciones que las marcas les provocan. Por ello, una correcta y sólida coherencia entre los mensajes que se expanden durante las campañas de promoción generan una confianza hacia los potenciales consumidores ya que el mensaje es el mismo en todos los canales. Una clave para que un *e-commerce* tenga éxito es que su marca adquiera valor entre los consumidores ya que, la marca es un factor fundamental dentro de este sector.

- **Confianza en el sitio web:**

La confianza es la intención de aceptar la vulnerabilidad basada en las expectativas positivas de integridad y capacidad de otro (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). A la hora de realizar una compra por internet, la confianza en el sitio web es un requisito indispensable. Para lograr comprender el comportamiento del consumidor en el entorno electrónico, la intención de compra se ve afectada por la confianza por parte de los usuarios en la página donde vayan a realizar la compra.

De este concepto nace la confianza *online* o también conocida como e-trust. Es imprescindible incrementar la confianza hacia los consumidores, en el ámbito electrónico, ya que como hemos mencionado anteriormente en otros factores de éxito, el riesgo percibido por parte de estos es mayor que en otros medios tradicionales. (Lee, Kwon & Schumman, 2005). La confianza *online* se obtiene cuando un consumidor se siente seguro a la hora de realizar una transacción. Según afirman Harris y Goode (2010) la intención de compra de usuarios está directamente relacionada con la confianza que tengan con respecto al sitio web. Por ello, la confianza se trata de un antecedente en la intención de compra de un cliente (Schlosser et al., 2006).

Existen muchas tácticas para mejorar la percepción de confianza en un sitio web. Por ejemplo, poner de manera muy visible información de contacto de la empresa, incluyendo testimonios o valoraciones de otros clientes, también resulta muy eficaz la inclusión de sellos de confianza (por ejemplo, el sello de pago seguro o el sello de confianza *online*).

- **Conocimiento del consumidor:** A la hora de establecer una estrategia de comercialización, es muy importante conocer al potencial consumidor para poder así crear una estrategia focalizada en sus necesidades. Existe un proceso de decisión de compra del consumidor, que sigue las siguientes fases: Reconocimiento de la necesidad, búsqueda de la información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento post-compra (Gary Armstrong et al., 2011).

Las marcas deben de tener una visión global de su estrategia. Para ello, tienen que comprender las posibilidades del tipo de consumo que proporciona este canal *online* y, además, entender cómo funcionan las vidas de los usuarios que van a realizar compras en estos nuevos canales, para así poder aumentar su eficacia (Álvarez, 2012; Oliver & Alloza, 2009). Para poder conocer mejor a tu consumidor, existen distintas estrategias. Entre ellas, cabe destacar: el estudio del comportamiento de tus clientes actuales, averiguar el posicionamiento que se tiene sobre tu

marca (ya sea por parte de potenciales clientes o por los actuales), conocer bien y haber hecho un análisis de la competencia, determinar los factores que engloban a tu público objetivo, determinar y saber transmitir tu ventaja competitiva y tus fortalezas y tener una misión, visión y objetivos claros sobre tu modelo de negocio.

Antes de llevar acabo nuestra estrategia de comunicación habrá que identificar a los diferentes segmentos a los que nos vamos a dirigir. Para cada segmento habrá que estudiar cuáles son sus motivaciones, sus *insights* que van a hacer que se movilicen y pasen a la acción. Otro aspecto muy importante, que tendremos que estudiar, son los puntos de contacto de cada uno de nuestros públicos objetivos. Tenemos que conocer muy bien sus *customer journeys* para poder impactarles de manera eficaz en el momento más adecuado.

- **Estrategia basada en nichos:** En *e-commerce* un nicho de mercado consiste en un sector de ventas especializado. Según la revista “Puro Marketing” el futuro del *e-commerce* se encuentra en la explotación de nichos de mercado. Por lo general, como hemos mencionado anteriormente, se vincula el éxito de un *e-commerce* con la cantidad de productos que ofrezca, sin embargo, especializarse en un nicho de mercado puede servir como ayuda para facilitar así el posicionamiento de la organización. Según el libro *e-commerce 2.0*, elegir el nicho de mercado adecuado permite descubrir las tendencias de demanda y a su vez determinar oportunidades de mercado. Chris Anderson, introdujo en 2004 la teoría del Long Tail, describe el cambio en los negocios multimedia debido al cambio de vender un número pequeño de productos en grandes cantidades, a vender una amplia variedad de productos a un público menor. Esta teoría se basa a su vez en el principio de Pareto por su regla del 80-20, la cual sostiene que el 80% de los resultados obtenidos provienen del 20% de lo que se hace.

El éxito de las marcas emprendedoras es debido a que encuentran un nicho de mercado específico en el que moverse. En ese nicho de mercado es importante encontrar cuales son las necesidades reales de los consumidores y brindar así un producto diferencial y personalizado. Un ejemplo de una empresa que ha basado su estrategia en nichos de mercado ha sido “Pompeii” Esta marca, creada por un grupo de *millennials* ha conseguido su gran éxito (facturación de más de 4 millones de euros) debido a la elección de su canal de venta, el sentimiento de exclusividad por parte del consumidor, ofrecer un producto único y sobre todo el uso que hacen de las redes sociales para llegar de forma más efectiva a su público objetivo.

- **Precio competitivo:** Según “Marketing Digital que Funciona”, libro publicado por Nacho Somalo, toda marca u organización necesita seguir una estrategia para poder competir en el mercado. Para lograr una ventaja competitiva, basar la estrategia en costes y diferenciación son aspectos estratégicos y suponen de vital importancia (Porter, 2001). Tener un precio competitivo se refiere a que el valor neto ofrecido por parte de una organización sea superior al que ofrece la competencia, de tal forma que así se aporte valor a los productos que se están comercializando. Para poder crear una estrategia de marketing digital que funcione, hay que dar un valor añadido a los consumidores. Según la revista “Reason Why” el precio es considerado la variable que más decisiones de compra impulsa, recogido por el informe de “Actitudes del shopper ante la distribución” elaborado por Kantar-WorldPaner.

Por ello, en el proceso de fijación de precios, conviene hacer un previo estudio y optar por unos precios competitivos para así tener una función de diferenciación estratégica en el mercado.

Es importante destacar, que el nuevo cliente digital es un cliente que está muy bien informado y que además tiene la posibilidad de comparar en diferentes sitios webs los mismos productos. A diferencia del cliente tradicional que tenía un acceso a los productos más limitado, el cliente *online* puede elegir entre infinidad de sitios. En caso de que los productos no tengan un precio competitivo, sobre todo, en aquellos casos, que la comparación sea sencilla, tendremos una tasa de conversión baja.

- **Business Plan:** Un correcto plan de negocios se trata de una herramienta indispensable a la hora de garantizar el éxito de una plataforma de comercio electrónico. Para ello, es muy importante una correcta previsión financiera además de analizar la posible rentabilidad que el negocio pueda otorgar. Más allá de la posibilidad de conocer la rentabilidad, un correcto plan nos ayuda a conocer la viabilidad de nuestro negocio. Se trata de una de las acciones requeridas para evitar el fracaso de comercializar productos *online*. Según la revista *online* “Crece Negocios” existen diferentes partes que debería de tener un plan de negocios para que sea efectivo: definición del negocio y aspectos básicos del mismo, estudio de mercado, estudio técnico, organización del negocio, estudio de la inversión y financiamiento, estudio de ingresos y una evaluación financiera.

Según “Ecommerce news” uno de los principales motivos por los que un *e-commerce* fracasa es debido la falta de presupuesto de inversión. Para hacer un correcto estudio de la viabilidad

económica, hay que tener en cuenta el umbral de rentabilidad. Este umbral se refiere al punto en el que la empresa empieza a generar beneficios cubriendo sus costes. Además de establecer un plan de negocio, es importante elaborar unas proyecciones financieras para que, en caso de que haya gastos inesperados o las estimaciones de venta no sean las esperadas, existan recursos financieros suficientes para poder así solventarlo.

- **Escalabilidad de la empresa:** La escalabilidad de una empresa supone el crecimiento de esta en el mercado. Según Nielsen y Lund (2015), permite observar y corroborar si un modelo de negocio ofrece un crecimiento económico. Para que se pueda producir ese tipo de crecimiento, las empresas deben de ofrecer productos deseados por un amplio grupo de potenciales consumidores. Las empresas que logran una escalabilidad son aquellas empresas dinámicas, que consiguen un crecimiento sin alterar las características base de la empresa (Mathaisel, 2015).

Varios ejemplos de modelos de negocios que han conseguido este elemento han sido *startups* como Glovo, que, mediante una plataforma *online*, han logrado que cualquier usuario pueda recibir en el lugar donde se encuentre, cualquier cosa que necesite. Se trata de un servicio caracterizado por el dinamismo, por lo económico, por lo sencillo y por la personalización. Para medir si una empresa es escalable hay que atender a cuatro elementos: la proposición de valor al cliente (solución que se ofrece hacia un problema de la sociedad), análisis de atributos del negocio, capacidad de cambio (adaptarse y ser flexible con respecto al entorno en el que la empresa se encuentre) y el análisis del mercado (análisis de consumidores) (Kumar, 2010). Las ventajas de formar parte de una empresa escalable son su amplio alcance, el apoyo por parte de inversionistas hacia este tipo de negocios, se trata de empresas con unos equipos muy capacitados cohesionados y alineados estratégicamente y, por último, puesto que generan un crecimiento económico, su facturación tiende siempre a aumentar. La escalabilidad, la capacidad de crecimiento, es un factor determinante para el éxito de muchos emprendimientos de comercio electrónico.

- **Testear productos antes del lanzamiento:** Testear un producto o servicio consiste en probarlo antes de que este salga al mercado. Realizando esta etapa correctamente, se evitan cometer errores de importancia y puede ayudar a producir mejoras significativas antes del lanzamiento real. (García, 2014). La idea de probar un producto antes de lanzarlo es parte de la metodología

*Design Thinking*. Esta metodología surgió en Estados Unidos y según Serrano y Blázquez (2015) consiste en pensar como un diseñador con el fin de conseguir que la estrategia de la empresa se traduzca en un producto o servicio innovador y que además satisfaga las necesidades reales de consumidores. Se trata de una técnica utilizada cada vez en mayor medida por empresas en todo el mundo. Este proceso de pensamiento de diseño tiene distintas etapas: empatizar con el público al que quieres llegar, definir las posibles soluciones que se van a adoptar para tu modelo de negocio, generar ideas innovadoras, prototipar (crear el producto o nuevo servicio que se quiere ofrecer) y, por último, testear el producto antes de lanzarlo al mercado.

En esta fase de testeo se llevan a cabo pruebas piloto que no suponen mucha inversión y permiten prever las reacciones y percepciones del mercado comprobando así la aceptación, calidad, sensibilidad, reacciones de la competencia... Se trata de un proceso de ensayo para el lanzamiento real con el objetivo de garantizar el mínimo error. El comercio electrónico se expone al continuo lanzamiento de productos, por ello conocer previamente la respuesta del mercado sirve como ventaja competitiva a la hora del lanzamiento.

En la actualidad el comercio electrónico tiene todavía mucho camino por recorrer, por ejemplo, en España, en el año 2019 el total de transacciones B2C que se generaron en *online* no llegaron al 10% del total de transacciones que se realizan durante el año. Es probable que esta cifra sea muy superior en el 2020, en gran parte, por el impacto que el COVID-19 está provocando en los hábitos de consumo.

Hay sectores de actividad donde la penetración del comercio electrónico es mayor, como pueden ser el sector de la moda o el sector viajes, pero todavía hay muchos sectores (venta de productos frescos, joyas, antigüedades, etc.) donde el número de transacciones *online* sigue siendo muy bajo.

Por tanto, existe una gran oportunidad para aquellas empresas que sepan poner en marcha sus modelos de negocio *online*, teniendo en cuenta los factores de éxito identificados anteriormente.

En cualquier caso, actualmente el porcentaje de las iniciativas que se ponen en marcha en el ámbito *online* y no llegan a buen puerto es muy alto y gran parte del problema es por la falta de conocimiento de los consumidores, por tener un producto poco diferencial o por falta de conocimientos tecnológicos.

#### 4.8.1. Factores limitantes

Las transacciones comerciales en la Red pueden implicar cierto grado de desconfianza para el consumidor. Esta apreciación, muchas ocasiones se fundamenta en ciertas empresas que no respetan normativas de seguridad o no están certificadas para la comercialización segura. Por el contrario, hay diversas empresas que exhiben logotipos de garantía acreditados en rigurosos códigos de conducta que manifiestan su responsabilidad social. Estos aspectos repercuten directamente en las visitas de clientes potenciales a los sitios web, captación de clientes reales, volúmenes de ventas y a la asociación de una imagen corporativa que relaciona calidad y precio de los productos ofertados (López-Jiménez y Monroy-Antón, 2013).

Las personas aceptan o rechazan una nueva tecnología en la medida que consideran que su uso les ayudará a mejorar y en que se compensará el esfuerzo de aprender a utilizarla. Por ello, Davis (1989) propone dos factores que influyen en la aceptación y uso de tecnología: la utilidad percibida y facilidad de uso percibida.

En este sentido, en el estudio de comercio electrónico hecho por el ONTSI (2019) se refleja que el principal motivo para no comprar *online* es la falta de necesidad. El 82,2% de los individuos no compradores afirma que no realizan compras *online* en 2018 porque no lo necesitan.

En cualquier caso, muchos de estos no compradores, que antes no lo necesitaban, debido a la irrupción del COVID a principios de 2020 se han visto obligados a realizar compras *online*, por lo que es previsible que haya un importante incremento en el número de compradores *online* y por consiguiente en el volumen de transacciones de comercio electrónico a nivel global.

Existen otras variables como el riesgo percibido que, junto con la actitud, afectan de manera final la decisión de adoptar o no una innovación. El riesgo percibido es un elemento útil para explicar los comportamientos de consumidores puesto que valoran de forma más positiva el hecho de evitar errores que maximizar la utilidad de compra (Mitchell, 1999).

De hecho, el segundo motivo que refleja el estudio del ONTSI (2019) es la falta de seguridad o falta de confianza. El 52,3% de los internautas no compradores, considera que internet no es un medio seguro para hacer las compras. Esta cifra es un poco menor que el año anterior, 3,2 puntos menos.

No obstante, no solo es la seguridad en sí misma sino la percepción que tienen los consumidores sobre ella. Esto se debe por un lado a la poca familiarización existente por parte de algunos internautas y, por otro lado, a la poca certeza de la jurisdicción aplicable en caso de problemas en las transacciones. (Gariboldi, G., 1999).



Las empresas cada vez son más conscientes de la importancia de la seguridad y en muchos casos para generar más confianza en los usuarios lo que hacen es ofrecer diferentes modalidades de pago en sus páginas web, para que el usuario opte por la que le resulte más adecuada. Por otro lado, muchas webs también están introduciendo sellos de confianza y de pago seguro.

También las entidades financieras están ayudando en este sentido, ofreciendo más medidas de seguridad en sus transacciones a los clientes, a través de códigos de verificación.

El tercer motivo en importancia, según el ONTSI (2019) para no comprar *online*, casi al mismo nivel que la seguridad (49,1%), es la preferencia por la realización de compras en las tiendas físicas. Esto supone un porcentaje mucho menor al registrado el año anterior (casi 30 puntos menos). De hecho, esta era la causa más importante en el año 2017.

En muchas ocasiones el usuario prefiere ver, tocar el producto antes de comprarlo. Además, siempre existe el miedo a que no te quede bien y tener que devolver el producto.

Para paliar esta limitación, las empresas de *e-commerce* están haciendo un gran esfuerzo en sus páginas webs para mejorar la experiencia de cliente. Se está trabajando mucho en la presentación visual y audiovisual de los productos y también en la creación de aplicaciones que ayudan a hacer cada vez más “real” el proceso de compra *online*. Además, los procesos de devolución de producto cada vez funcionan mejor lo que hace que el miedo al error, por ejemplo, en el tallaje, o que el producto llegue en malas condiciones está disminuyendo considerablemente.

Otro aspecto que hace que los clientes prefieran las compra en tienda física a la compra *online*, es que en muchas ocasiones el cliente es muy impaciente. Por ejemplo, según el Observatorio de Ecommerce & Transformación digital, el tipo de cliente de comercio electrónico en España es impaciente. Es una de las características más extendidas y se caracteriza por su incapacidad para la espera. Si el tiempo de adquisición de un producto no es inmediato y el usuario tiene prisa, puede decidir no adquirir el producto debido a los tiempos de espera y demora.

Para paliar esta impaciencia, empresas como Amazon han lanzado su servicio de Amazon Prime, en los que puedes llegar a tener algunas de tus compras en tu domicilio, en una hora.

Las mejoras comentadas en los tiempos de entrega, en la presentación de los productos y en el proceso de devoluciones, podrían explicar en gran parte la bajada (de casi 30 puntos) de “preferencia en realizar compras en tiendas físicas” como motivo para no comprar *online*.

Los otros tres motivos que alegan los internautas, según el estudio del ONTSI (2019) para no hacer compras *online*, están muy por debajo en importancia que los tres anteriores:

- Es muy complicado comprar por internet o no tengo internet (12,1%). Este motivo, en países menos desarrollados que España, donde hay peores infraestructuras y peor acceso a internet podría cobrar una mayor importancia.
- Los precios de los productos no son suficientemente baratos (11,7%).
- No he tenido buenas experiencias con compras anteriores (4,4%).

Es muy destacable el bajo porcentaje del último motivo “No he tenido buenas experiencias con compras anteriores”, es inferior al 5%. Esto refleja que cada año, las empresas de comercio electrónico cada vez ofrecen un mejor servicio a sus clientes y las experiencias son mejores. Esto es normal porque el cliente *online* es un cliente muy bien informado y con acceso a una gran oferta a tan solo un *click*. En cuanto no demos un servicio excelente, será infiel y buscará otras alternativas en futuras compras.

Por último, otro factor importante que podría limitar el comercio electrónico son los aspectos jurídicos y legales. El comercio electrónico permite la interacción entre empresas y personas a una escala global lo que implica en muchas ocasiones que se produzcan relaciones contractuales sin saber previamente el marco regulatorio que existe en los distintos lugares de residencia donde se realizan las transacciones. Existe por lo tanto una incertidumbre generada por la ausencia de un marco regulatorio definido. Esto constituye uno de los mayores obstáculos para conseguir el completo desarrollo de este tipo de comercio. Esta ausencia de un marco regulatorio internacional y específico genera inseguridad tanto en las transacciones como en el desenvolvimiento del comercio electrónico a lo largo de las fronteras. La seguridad y privacidad en las transacciones constituyen una clave de éxito para el crecimiento de este tipo de comercio. La correcta implementación y aplicación de normas regulatorias será un factor decisivo a la hora de impulsar el comercio electrónico. (Gariboldi, G., 1999).

## **CAPÍTULO 5 MARCO REFERENCIAL**

### **5.1. Origen y evolución de internet en España**

España inicia su andadura en internet en los años 90 con el nacimiento de la Red Científica de España (RedIRIS), la cual da acceso de Internet a universidades y centros de investigación (Carral, 1998).

El primer operador comercial para todo tipo particulares y empresas nace en enero de 1992. Su nombre era Goya Servicios Telemáticos S.A, el cual nace en 1992 de la evolución de EUnet España hacia el ámbito comercial. La llegada de Goya al mercado trajo un importante cambio para los internautas españoles que pasaron a tener el doble de velocidad de conexión, 128 kbps (anteriormente tenían de 64 kbps).

En la última parte del año 1994 hay un cambio importante en la oferta comercial de servicios de internet, se pasa de una situación donde hay muy pocos proveedores a una auténtica explosión del número de operadores dedicados a la provisión de servicios comerciales de Internet (Canales, 2003). Durante la segunda mitad de los años noventa hubo un importante crecimiento en el número de ordenadores y de usuarios conectados.

Este incremento en el número de ordenadores conectaos y en el número de internautas, en la segunda mitad de los años 90, se debió principalmente a la incursión en el mercado (durante 1995) de importantes compañías de telefonía como Telefónica o BT y también de empresas informáticas como IBM o Fujitsu. También influyó muy positivamente el lanzamiento, a finales de 1995, del servicio de InfoVia de Telefónica, gracias al cual permitió a proveedores el acceso a internet a precio de llamada local. Por último, también fue determinante la puesta en marcha, dos años más tarde, en 1997 de la interconexión de proveedores de tránsito internacional en España (ESPANIX); y la liberalización total de las telecomunicaciones en 1998.

Posteriormente Telefónica, en el año 2000, a través de su compañía Terra lanza el ADSL, línea de abonado digital asimétrica, con una tarifa plana. Este lanzamiento comercial de la tarifa plana fue un auténtico éxito ya que permitía un mayor control del gasto de internet en los hogares españoles ya que hasta la llegada de la tarifa plana se pagaba en función del consumo que se hiciera, como una llamada de teléfono. Tal fue el impacto, que, en febrero del año 2000, los usuarios eran 3,66 millones, y en noviembre de ese mismo año alcanzaban los 5,5 millones, cerca del 16% de la población (Vea, 2013).

Al igual que otras muchas compañías de servicios de Internet, Terra empezó a cotizar en bolsa (17 de noviembre de 2019) y dentro de su estrategia de expansión internacional, adquirió el portal de Internet

norteamericano, Lycos. Esta adquisición resultó pocos años más tarde, como consecuencia de la burbuja tecnológica de las “.com”, un gran fracaso bursátil. Finalmente, Telefónica se vio “obligada”, en abril del año 2003, a realizar una OPA para adquirir en su totalidad la filial Terra-Lycos.

Durante los primeros años de la década de los 2000, tras la gran crisis que supuso el pinchazo de la burbuja de las “.com”, internet empieza a experimentar una importante transformación que afectará de manera importante a tres dimensiones: la técnica, la económica y la social, todas ellas fuertemente interconectadas. Como consecuencia de estas transformaciones, los patrones sociales van a sufrir una serie de cambios que vienen originados por desarrollos técnicos, que a su vez buscan nuevas interrelaciones económicas.

En el año 2003, una vez recuperados del gran batacazo que supuso la burbuja de los punto.com (provocó la desaparición en todo el mundo de cientos de empresas), España empezó un periodo muy positivo, en su desarrollo digital, marcado por el nacimiento de una nueva generación tecnológica, el 3G.

En el 2004, la penetración de internet en los hogares se encontraba por encima del 30%, concretamente en el 33,6% (según el INE). El ordenador era el dispositivo mayoritariamente utilizado. En cualquier caso, aunque los indicadores indicaban un importante incremento, el porcentaje de usuarios de internet seguía siendo muy inferior al de otros países desarrollados, como EE.UU o Japón.

Entre los años 2005 y 2015, los hechos más relevantes que hicieron evolucionar la presencia digital de las empresas y los usuarios pueden resumirse en tres hitos fundamentales: el surgimiento de las redes sociales, el acceso masivo a internet a través de los dispositivos móviles, y la llegada de las redes de nueva generación.

En ese periodo, concretamente en 2006 nació una red social que fue un caso único de éxito en el mercado español, su nombre era Tuenti. Durante los años 2009 y 2012 (año en el que fue adquirida por Telefónica) llegó a ser la red social más popular en España, llegando a alcanzar los 16 millones de usuarios registrados. Fue un auténtico referente entre los jóvenes españoles. En algunos foros se la llegó a denominar como “El Facebook español”.

En 2011 se calculó que alrededor del 15% del tráfico de internet en España pasaba por Tuenti, de hecho, representaba más tráfico que Google y Facebook en España juntos. En el año 2013 empezó su declive como red social, entre otras razones, por el cambio en su modelo de negocio (pasó a ser un operador móvil) y por el surgimiento de WhatsApp o Instagram.

En el año 2015, cerca del 65% de la población española estaba conectada a internet y el uso de las redes sociales en España se situaba en el 50,9%, un poco por encima de la media europea, que era un 50%

En 2018, España fue el país junto con Irlanda que más progresó en cuanto a digitalización según el Índice de Economía y Sociedad Digital y ocupaba el décimo puesto en el ranking europeo de la Unión Europea. Estos avances se debían en gran parte a la predisposición por parte de las empresas de utilizar recursos como las redes sociales, las facturas electrónicas, servicios en la nube y el comercio electrónico.

Los sectores orientados a usuarios finales son los que más adelantados están en este proceso de digitalización. Entre ellos destacan: banca, telecomunicaciones, *retail* y turismo. Seguidos por industria, transporte, sector público y el sector energético. El antes y después de esta digitalización se debe principalmente al comercio electrónico. Los sectores *bussiness to consumer*, es decir, de negocio a consumidor, se han transformado durante los últimos años mejorando la experiencia de los usuarios, optando por la omnicanalidad y realizando una personalización de las ofertas.

Las empresas grandes muestran mayores niveles de uso de comercio electrónico, relaciones con clientes, *big data*, servicios en la nube y ciberseguridad. Según datos del INE del 2019, las pymes se encuentran en peor situación en cuanto digitalización ya que cuentan con herramientas TIC básicas, el uso de redes sociales es inferior al de las grandes empresas y, sobre todo, el uso del *big data* únicamente es utilizado por el 7,4% de las pymes. Solo el 14% de las pequeñas empresas cuenta con un plan de digitalización con respecto al 70% de las grandes.

A principios de 2020, según el Estudio Digital 2020 las cifras en España, en cuanto a número de internautas, redes sociales y comercio electrónico eran:

- En España hay actualmente 42,4 millones de usuarios de internet.
- El 98% de los usuarios de redes sociales se conectan a través del teléfono móvil.
- En la actualidad hay más de 54 millones de líneas móviles y el 91% se conecta diariamente a Internet.
- Cerca de 30 millones de españoles utilizan las redes sociales a diario.
- Los españoles usan fundamentalmente las siguientes aplicaciones: aplicaciones de chat (93%), redes sociales (92%), mapas (81%), aplicaciones de vídeo o entretenimiento (78%) y aplicaciones para comprar (69%).

- El 74% de los españoles realizó una compra *online* desde cualquier dispositivo en el mes de enero 2020.

## **5.2. Las redes sociales en España.**

Según el Estudio Anual de Redes Sociales elaborado por la IAB en el 2019, el 85% de los internautas de 16-65 años utilizan las redes sociales. Este dato representa más de 25 millones de usuarios en nuestro país.

Por un lado, el perfil de no usuario de redes sociales es en mayor proporción masculino y adulto y no muestra diferencias entre estudios o actividad profesional. Por otro lado, el perfil del usuario de redes sociales en nuestro país es en mayor proporción mujer.

En cuanto a conocimiento espontáneo de Redes Sociales, Facebook continúa siendo la red más conocida por los usuarios. Se mantiene en primera posición seguida de Instagram (red social que tiene el mayor crecimiento en los últimos años) y Twitter.

Un estudio más reciente, el informe Digital In 2020 (elaborado por We Are Social en colaboración con Hootsuite) estima que 29 millones de españoles usan a diario las redes sociales.

En términos globales, si miramos la penetración por países, España ocupa el lugar número 30 (un 62% de su población son usuarios de redes).

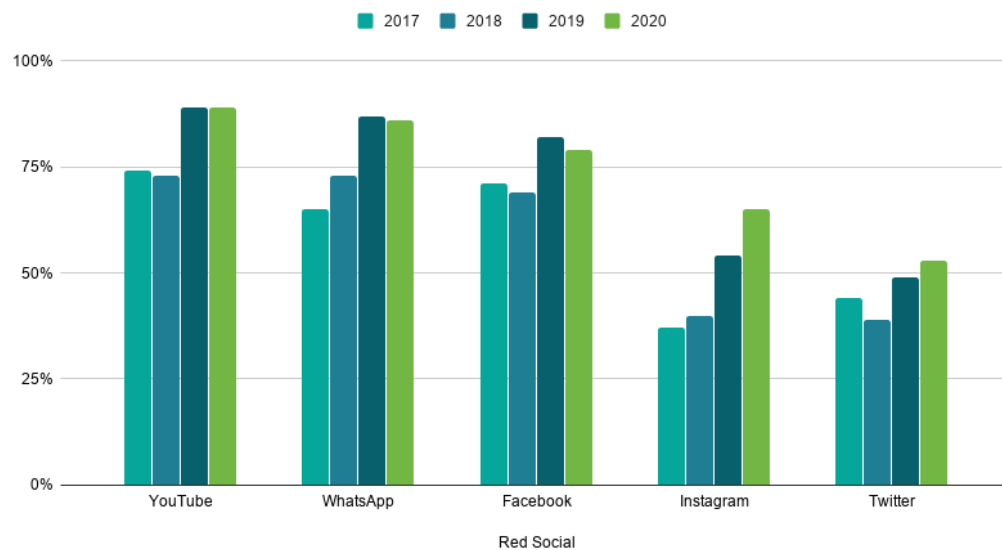
Las redes sociales más usadas por los españoles, en este orden, son Youtube, Whatsapp, Facebook, Instagram y Twitter.

Hay que destacar la irrupción en el 2020 de Tik Tok. En esta red social, el contenido audiovisual de corta duración es el protagonista. Está teniendo muy buena acogida entre el público más joven (la generación Z).

Otro hecho destacable es que se está produciendo un decremento en el número de usuarios de Facebook, en gran parte debido por el crecimiento de Instagram, que es la red social que más ha crecido en los últimos años.

En el siguiente gráfico se puede ver la evolución de las principales redes sociales en España en los últimos años:

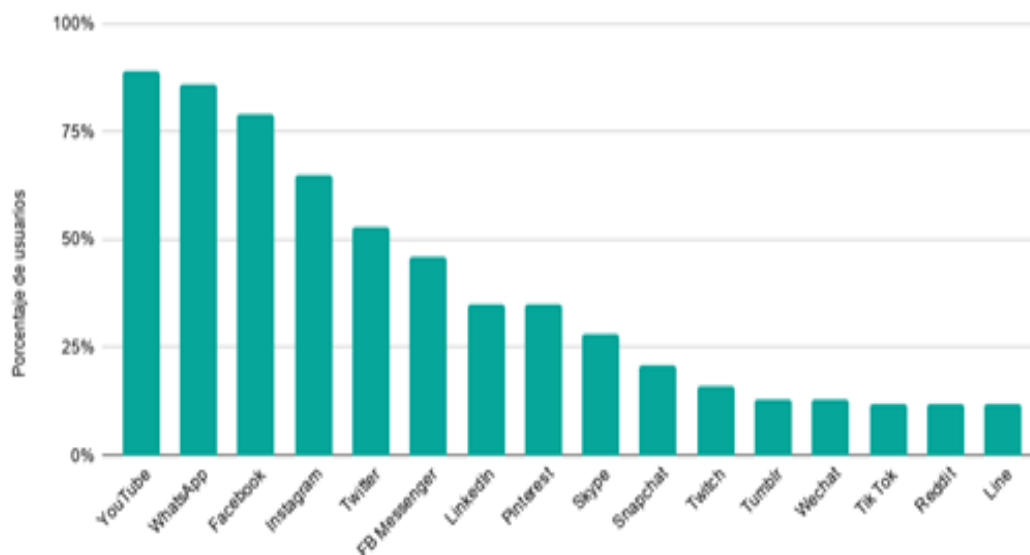
Evolución de actividad por Red Social



**Figura 5.1 Uso de las redes sociales en España**

Fuente: wearesocial.com

En cuanto al número de usuarios, la red social con más usuarios es Youtube:



**Figura 5.2 Porcentaje de usuarios de redes sociales en España**

Fuente: wearesocial.com

En cuanto al seguimiento de marcas en redes sociales, según el último estudio de la IAB, el 72% de los usuarios de redes sociales declara ser seguidor de diferentes marcas a través de las distintas plataformas sociales.

Por otro lado, el 26% de encuestados afirma que las marcas que tienen presencia en redes sociales inspiran un mayor nivel de confianza.

También es importante destacar que hay un importante número de usuarios que utilizan las redes sociales para la búsqueda de información de productos antes de realizar la compra. De hecho, el 55% de usuarios lo hacen, especialmente los menores de 45 años.

Además, el 41% de usuarios realizan comentarios, opina, expone sus problemas y dudas sobre las compras realizadas por internet en alguna red social y para más del 50% de los usuarios estos comentarios tienen influencia en sus siguientes compras.

### **5.3. Comercio electrónico en España.**

A nivel global el CE en España tiene un crecimiento vertiginoso, llegando a multiplicarse 125 veces el valor inicial entre los años 2001 al 2013. En 2014 el CE supuso un 20,3% del volumen de negocio total, con un aumento de la demanda mediante vía electrónica. La facturación total del año 2016 ha alcanzado los 24.185 millones de euros, un 20,8% más que el 2015. El sector turístico, es el que mayor porcentaje del negocio virtual se lleva, según el último informe de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC.Es, 2017).

En el año 2018, el volumen de comercio electrónico, supero los 40.000 millones, suponiendo un incremento de más de un 20% respecto al año 2017. (ONTSI, 2019).

#### **Perfiles de compra en el CE de España**

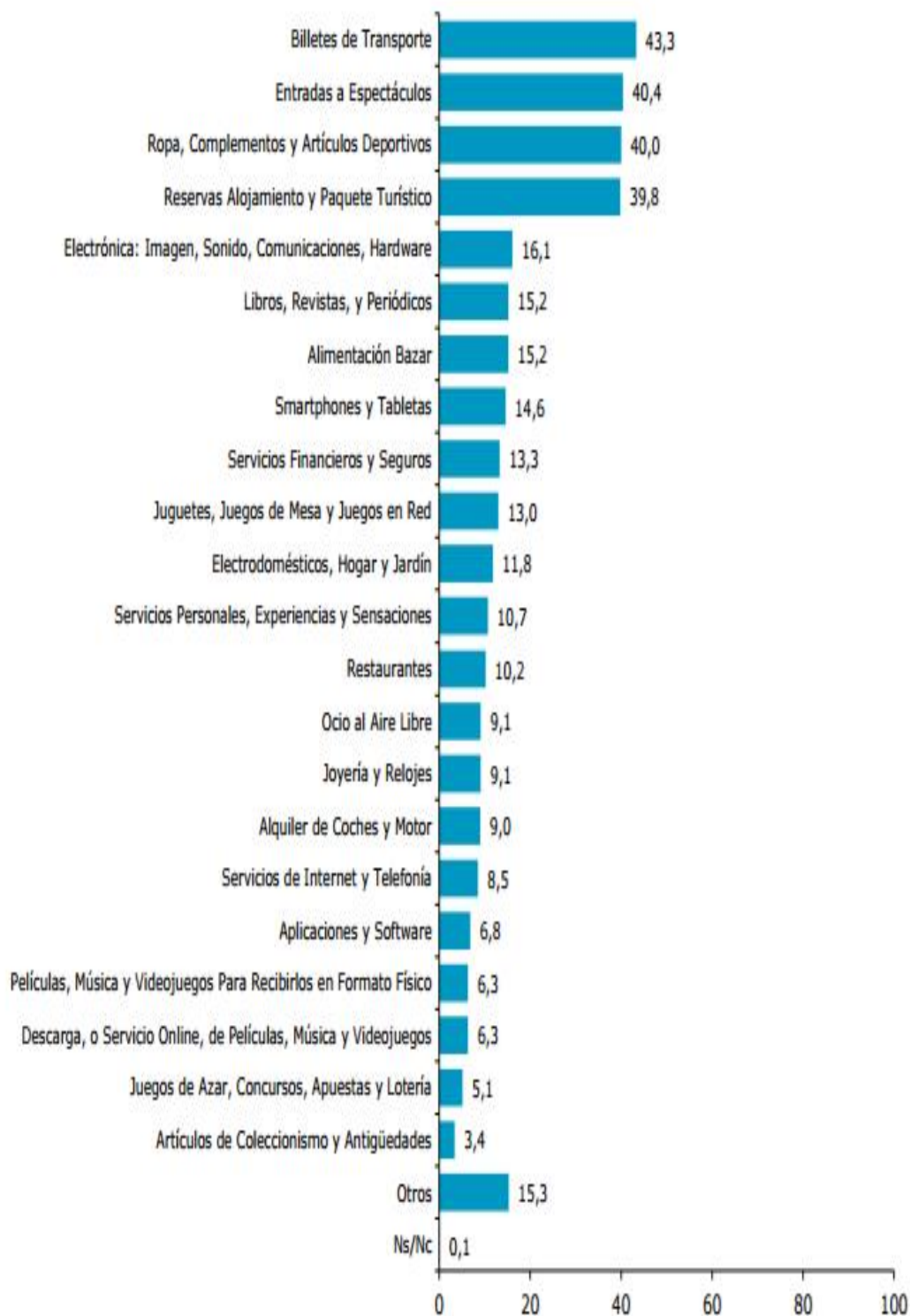
El crecimiento de la facturación en CE del B2C en España se produce por la evolución positiva de las tres variables importantes. En primer lugar, encontramos el número de internautas, en segundo lugar, la proporción de internautas que realizan compras *online* y, por último, como tercera variable de importancia, el gasto medio por comprador (ONTSI, 2018).

De acuerdo con Fernández-Portilla et al. (2015), el perfil del comprador *online* en España es principalmente hombre (53,9%), entre 25 y 44 años, con estudios universitarios en el 42% de los casos, y sus principales causas y motivaciones de compra son: la comodidad, el precio y el ahorro de tiempo.

De acuerdo con ONTSI (2018), las principales características del comprador *online* en España son las siguientes:



- El nivel socioeconómico es medio y medio alto, y se trata de residentes en hábitats urbanos y semiurbanos (más de 20.000 habitantes).
- El hogar es el lugar preferido para realizar las compras (91,1%), aunque cabe destacar que la compra en movilidad móvil tiene una tendencia ascendente (24,6% de los compradores).
- Se mantiene la irregularidad en la frecuencia de compras. El 51,5% de los compradores no tiene una frecuencia fija para este tipo de operaciones.
- El número medio de categorías de producto compradas por individuo comprador es de 4,39, y el número medio de actos de compra al año es de 14,91 en 2017.
- La búsqueda *online* incrementada es el principal método de búsqueda de información y de comparación de precios (un 73,6% de los compradores *online* recurren a este medio).
- Los sitios web que venden exclusiva o principalmente por Internet son el primer canal de compra (69,8%), seguidos de las webs de tiendas con establecimiento físico (49%) y de las ventas *online* de fabricantes (42,9%).
- La tarjeta de crédito/débito es la forma de pago preferida por los usuarios para hacer las compras (77,5%), *PayPal* es la segunda opción de preferencia (55,1%). El pago contra reembolso es paulatinamente más minoritario (7,5%) y por último el pago a través del móvil no termina de despegar (8,5%).
- El gasto medio es de 1.920 € en 2018, un 40, 6% superior al gasto medio del año 2017, que fue de 1.366 €. Los hombres, en mayor medida que mujeres, aumentaron su gasto medio en 315€ respecto al año anterior. Adicionalmente, se ha observado, por tanto, un importante incremento de compradores de clases media, media-alta y alta, en detrimento del peso de los de clase media-baja y baja.



**Figura 5.3 Las ramas de actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio del comercio electrónico España.**

Fuente: ONTSI (2018)

Entre los productos y servicios más comprados en CE destacan: viajes, ropa/complementos/artículos deportivos, la electrónica, la compra de entradas a eventos, libros o la alimentación/bazar (Figura 5.1).

**Tabla 5.3.1. Principales razones por las que un consumidor opta por el comercio electrónico**

Razón	% del Total
Comodidad	78,0
Precio, promociones u ofertas	73,2
Ahorro de tiempo	65,5
Facilidad de compra	55,6
Facilidad para comparar entre ofertas y obtener información sobre productos	53,1
Mayor oferta, mayor gama de productos	52,8
Rapidez en el suministro	42,8
Único medio disponible	24,8
Por recomendación de otra persona	19,8
Por probar	14,0
Otras razones	9,2

Fuente: ONTSI (2018)

Según emarketer, España será uno de los mercados con mayor crecimiento en *e-commerce* en el año 2020 y en los siguientes dos años. El motivo que alegan es la batalla comercial, para convertirse en el Marketplace de referencia en el mercado español, que están llevando a cabo Amazon y AliExpress.

Las previsiones de emarketer, hablan de crecimientos de dobles cifras tanto en el año 2020 como en el año 2021.

De hecho, es previsible que las cifras de crecimiento en relación al *e-commerce* sean todavía mayores. Como consecuencia del COVID, ha habido muchos compradores que se han visto obligados a realizar sus primeras compras *online*. Según el “Barómetro COVID-19”, realizado por la consultora Kantar, un 9,6% de los consumidores encuestados ha probado la compra *online* por primera vez, como consecuencia del confinamiento.

## 5.4. Emprendimiento en España.

En España, al igual que en otros países, la llegada de la era digital y de la consolidación del *e-commerce*, ha provocado la aparición de un importante ecosistema de *start ups*, en diferentes ámbitos de actividad, convirtiéndose algunas de ellas en verdaderos casos de éxito.

Por ejemplo, la venta de Panoramio a Google marcaba uno de los primeros hitos en la evolución del ecosistema de startups en nuestro país: ocurría en 2007. En ese mismo año, BBVA invertía 24 millones en la tecnología recomendadora de MyStrands, iniciativa española nacida apenas cuatro años antes en EE.UU, como MusicStrands. Otro caso de éxito de emprendimiento español es Privalia, en el año 2016 fue vendida por 500 millones de euros al grupo francés Vente-Privee.

En el año 2018, según el informe de Startup Ecosystem Overview, España registró 4.115 startups. La mayoría se encontraban en Madrid (1.235) y en Barcelona (1.197). La cifra total, sitúa a España justo por detrás del principal *hub* europeo, Londres, con 8.974 startups. Un hecho destacable es, que tanto Madrid como Barcelona se posicionan entre los 10 principales *hubs* europeos por número de startups;

Por otro lado, según el Observatorio de Startups, el año 2019 ha sido de consolidación para la inversión en startups en España tanto por volumen como por número de operaciones cerradas. El volumen de inversión se situó en 2019 en 1.218 millones de euros, cifra que representa una ligera bajada interanual, del 2,9%, pero por el contrario el número de operaciones cerradas tuvo un gran incremento, un 44%, hasta totalizar 232 proyectos que consiguieron inversión.

También es importante destacar, según los datos del Observatorio, el aumento significativo que ha habido de actividad en la fase semilla (en la fase inicial) y que la inversión extranjera sigue creciendo (representan más del 56,8% del volumen total invertido durante el año, aunque solo participaron en el 15,2% de las rondas de financiación).

En la siguiente figura podemos ver la evolución de la inversión de las *startups* en España, tanto por euros invertidos como por operaciones realizadas:



**Figura 5.4 Evolución de la inversión de *Startups* en España.**


Fuente: Observatorio de *Startups*

Otros datos relevantes del emprendimiento en España son:

- En España la edad media del emprendedor, según el proyecto Global Entrepreneurship Monitor, se sitúa un poco por debajo de los 40 años, en 38,4 años. En cuanto al nivel de estudios, casi el 50% de los emprendedores tiene formación universitaria.
- Según una encuesta realizada por TRIVU y Uniplaces, las ciudades españolas que tienen unas condiciones más favorables para el emprendimiento son: Madrid (45% de los emprendedores), Barcelona (38%) y Valencia (7%).
- El comercio electrónico se ha convertido en una de las formas preferidas para emprender por parte de los emprendedores españoles. Según el estudio que se mencionaba en el apartado anterior, 4 de cada 10 jóvenes se plantea lanzar este tipo de empresa digital.
- Según la Guía de Inversión para Startups 2018-2019, en el año 2018 había 156 aceleradoras de startups identificadas en España. En un 25% de los casos se trata de proyectos vinculados a grandes grupos y corporaciones.

## 5.5. Casos de emprendimiento *online* basados en el contenido generado por usuarios.

A continuación, presentamos una breve descripción de los cuatro emprendimientos estudiados cuya base ha sido el contenido digital creado por los usuarios. Los dos primeros son casos de fracaso y los dos últimos son casos de éxito.

I do project	
Breve descripción	
<p>En marzo de 2012 crearon un blog bajo el dominio Idoproject.com para plasmar sus diseños a través de tutoriales <i>online</i> que grababan las socias del proyecto. Su objetivo era difundir entre todos sus seguidores las principales tendencias y las mejores prácticas internacionales relacionadas con el <i>craft</i>, el diseño, y todas las disciplinas artísticas que se desarrollan de manera manual y artesanal.</p> <p>Tras varios meses, en los que tuvieron un alto crecimiento en visitas al blog y las diferentes redes sociales, crearon en 2013 una tienda <i>online</i> de materiales <i>craft</i> dedicada al “<i>Do it yourself</i>” (D.I.Y.), donde los aficionados de esta corriente encontraban todo lo necesario para dar rienda a su imaginación y disfrutar haciendo cosas con sus manos.</p> <p>En julio de 2017 cerró tras más de cuatro años de actividad. El motivo del cierre fue el estancamiento en las ventas y la falta de competitividad en precios versus otros <i>players</i> como Amazon.</p>	
	
Instagram	Facebook
<ul style="list-style-type: none"> <li>10.300 seguidores</li> <li>1.759 publicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>54.471 personas les gusta la página</li> </ul>
Pinterest	Twitter
<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="https://www.pinterest.es/idoproject/">https://www.pinterest.es/idoproject/</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.218 seguidores</li> </ul>
Website	Youtube
<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="https://idoproject.wordpress.com/category/home/">https://idoproject.wordpress.com/category/home/</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.106 suscriptores</li> </ul>

### Breve descripción

Elbebe.com es un portal sobre maternidad y crianza de referencia para millones de madres y padres. Ofrece una información completa sobre el bebé, embarazo, niños, salud, alimentación, preconcepción, el parto, ocio, etc.

Es un proyecto digital con una amplia trayectoria, nació en 1999, y tiene un alto número de seguidores.

Gracias al alto número de visitas que tenía la web y su alto número de seguidores en redes sociales intentó dar el salto y pasar de contenido digital a un modelo de negocio *online*, B2C.

Esta transición de contenido digital a B2C no tuvo éxito debido principalmente a la falta de diferenciación en el producto (vendían marcas de terceros) y malas experiencias de cliente (por problemas con el suministro de productos de los proveedores).



Instagram	Facebook
<ul style="list-style-type: none"> <li>4.190 seguidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>429.135 personas les gusta la página</li> </ul>
Pinterest	Twitter
<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="https://www.pinterest.es/elbebecom/">https://www.pinterest.es/elbebecom/</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20.400 seguidores</li> </ul>
Website	Youtube
<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="https://www.elbebe.com/">https://www.elbebe.com/</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>684 suscriptores</li> </ul>

## El tío del mazo

### Breve descripción

El tío del mazo, [www.eltiodelmazo.com](http://www.eltiodelmazo.com), es un blog, nacido en 2.010, dedicado a la publicación de posts relacionados con el mundo de la bicicleta (bicicletas, complementos, ropa y equipaciones, etc.) como a la realización de pruebas de determinados productos relacionados con dicho ámbito. Adicionalmente, también recogen noticias relacionadas con el deporte de las dos ruedas.

Tras convertirse en una publicación digital de referencia en su sector, en el año 2016, deciden crear su propia marca de ropa deportiva ciclista, El tío del MAZO, y empiezan a comercializarla de manera exitosa entre su comunidad de seguidores y visitantes *online*.

El principal motivo de su éxito radica en ofrecer un producto de ropa ciclista diferencial, sus precios competitivos, la creación de un contenido de valor, su presencia en redes sociales y su excelente política de atención al cliente.



Instagram	Facebook
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 13.200 seguidores</li><li>▪ 1.823 publicaciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 43.509 personas les gusta la página</li></ul>
Blog	Twitter
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <a href="http://www.eltiodelmazo.com">www.eltiodelmazo.com</a> (más de 1 millón de visitas en el año 2019)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 27.000 seguidores</li></ul>
Website	Youtube
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <a href="https://tienda.eltiodelmazo.com/">https://tienda.eltiodelmazo.com/</a></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 857 suscriptores</li></ul>



## Superbritanico

### Breve descripción

La inspiración les llegó trabajando. Entre proyecto y proyecto surgió la idea, [www.superbritanico.com](http://www.superbritanico.com), de hacer traducciones literales de frases hechas, refranes, expresiones populares o estribillos de canciones como, por ejemplo: 'Está cayendo la del pulpo' (*'It's falling the octopus one'*) y comenzaron a compartirlas a través de las redes sociales. Nunca imaginaron que esta idea alcanzaría tal éxito.

Lo que comenzó en 2012 siendo una publicación graciosa en su página de Facebook o Twitter, se ha convertido en toda una idea de valor que ha permitido meterse en el bolsillo a miles de seguidores que ya no sólo comparten sus fotos, sino que ahora también son clientes que compran productos de promoción comercial. El icono de un guardia Real Británico es la imagen de 'Superbritánico'.

Gran parte de su éxito radica en ofrecer un producto diferencial, atractivo, y sobre todo el gran *engagement* que ha conseguido generar con su comunidad de seguidores. Ellos son su principal altavoz y los que han hecho que sean muy conocidos en el ámbito digital.



Instagram	Facebook
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 161.000 seguidores</li> <li>▪ 4.582 publicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 201.869 personas les gusta la página</li> </ul>
Pinterest	Twitter
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="https://www.pinterest.es/superbritanico/">https://www.pinterest.es/superbritanico/</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 155.700 seguidores</li> </ul>
Website	Youtube
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="http://www.superbritanico.com/">http://www.superbritanico.com/</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No dispone de canal en Youtube</li> </ul>

A modo resumen, podemos decir que la situación actual en España en referencia a la presencia digital, comercio electrónico y emprendimiento *online* es la siguiente:

1. España es un país que digitalmente está avanzado, su evolución en los últimos años tanto a nivel de usuarios como a nivel empresarial es muy positiva.
2. La penetración de internet en España y el número de usuarios en redes sociales es muy elevado.
3. El comercio electrónico en España, aunque empezó más despacio que otros países europeos, como Alemania o Reino Unido, está creciendo a muy buen ritmo. Cada vez es mayor el número de compradores *online* y el gasto medio de los usuarios.
4. Es previsible que España sea uno de los países con mayor crecimiento en comercio electrónico en los próximos años. Además, el COVID, ha provocado que muchos usuarios que hasta ahora no habían realizado compras *online*, hayan tenido sus primeras experiencias en este canal, por lo que es previsible, que el ritmo de crecimiento del volumen de ventas en comercio electrónico sea aún mayor.
5. España cuenta con un buen ecosistema emprendedor, lo cual facilitará la aparición de nuevas iniciativas empresariales en los próximos meses. De hecho, el COVID, que ha supuesto una gran crisis a nivel empresarial también va a suponer una gran oportunidad para que surjan nuevos modelos de negocio.
6. En España, existen (no muchos) ya casos de emprendimiento *online* de éxito que han tenido como punto de partida una muy buena presencia digital (en las redes sociales o el blog). En estos casos, esta buena presencia ha sido una condición necesaria pero no suficiente. Su éxito aparte de tener un gran número de seguidores y o de visitas, ha radicado entre otras cosas en tener un producto diferencial, una buena atención al cliente, una buena reputación de marca, etc.
7. Es importante destacar que un alto porcentaje de los emprendimientos, *online* o no *online*, fracasan en los tres primeros años de vida. Solo un pequeño porcentaje de las empresas consigue hacer viable sus modelos de negocio.
8. Tener un alto número de seguidores y de visitas puede ayudar a arrancar el emprendimiento *online* pero no garantiza el éxito si no se cumplen otra serie de factores como puede ser, tener un producto diferencial, una buena atención al cliente, un precio competitivo, una buena logística, etc.

## **Bloque II. Metodología, resultados y discusión**

## CAPÍTULO 6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.1. Introducción.

La propuesta metodológica de la investigación se ha diseñado en tres fases:

- **Fase I.** Identificación de factores empresariales más influyentes en los modelos de negocio *online*, B2C.
- **Fase II.** Validación y jerarquización de los factores identificados en la fase anterior.
- **Fase III.** Diseño del modelo para la creación de negocios *online* B2C.

#### 6.1.1. Fase I.

Esta fase implica dos subfases, la primera se ha enfocado en la revisión teórica del entorno digital y los negocios *online*, y su relación con la estructura de las redes sociales y blogs digitales como nuevas herramientas de marketing asociadas a la denominada “Nueva Economía” del comercio digital. Posteriormente, se ha realizado un análisis que ha incluido la determinación de los factores empresariales que influyen directa e indirectamente en los emprendimientos de comercio electrónico.

Las principales fuentes bibliográficas utilizadas se han basado en la literatura proveniente de bases de datos de ciencia y tecnología como *scopus*, *web of science*, *dialnet* o *google académico* entre otros. Además de artículos científicos y libros temáticos, se han incluido, Blogs, podcasts, sitios web, documentos de trabajo, informes, etc.

La segunda subfase, que veremos en el capítulo siguiente, incluirá entrevistas en profundidad con expertos del sector digital y del comercio electrónico B2C con el fin de conocer sus distintas opiniones sobre qué factores influyen más en el éxito o no de los modelos de comercio electrónico, B2C. El cuestionario se dividirá en tres grandes bloques: Comercio Electrónico, Comportamientos del consumidor y Contenido digital.

Esta información, la obtenida en la revisión teórica y en las entrevistas en profundidad, se analizará, obteniéndose al final un primer listado de factores que intervienen para el éxito de un negocio B2C, que posteriormente serán usados en las siguientes fases de la investigación.

### **6.1.2. Fase II.**

La fase II tiene la finalidad de validar y jerarquizar los factores implicados en la estructura de los negocios *online* identificados previamente en la fase I, lo que permitirá su ordenación y clasificación de acuerdo a sus niveles de importancia e influencia sobre los cuales, posteriormente, se podrá definir el modelo para transformar el contenido digital generado por usuarios en un negocio *online*, B2C. Los resultados de la jerarquización permiten una medición relativa de importancia y prioridad que puede aportar a la toma de decisiones, y su inducción para considerar las alternativas o factores de impacto que pueden definir o explicar en mayor porcentaje el comportamiento de un fenómeno o proceso dentro de un conjunto de criterios y subcriterios que existen en una estructura jerárquica (Vidal *et al.*, 2011).

Para la validación y jerarquización de los factores se utilizará el método Delphi. El panel Delphi se ha empleado para investigar en los más diversos campos, en el área de negocios se utilizan fundamentalmente en estudios de tipo predictivos (Hsu, C. C., y Sandford, 2007).

### **6.1.3. Fase III.**

Por último, una vez identificados y jerarquizados los factores más importantes, se diseñará el modelo para emprendimientos *online* B2C. El modelo es un proceso metodológico que considera el rol que juegan los factores previamente identificados y jerarquizados esenciales en fomento y limitación del desarrollo y consolidación empresarial de los modelos de negocio de comercio electrónico, B2C.

## **6.2. Justificación de la metodología utilizada.**

A la hora de elegir un método de investigación, éste debe estar determinado por los intereses que se desean perseguir con la investigación, las circunstancias del escenario o personas a estudiar y las limitaciones con las que se cuenta.

La utilización de unas técnicas de investigación u otras dependerán del marco de investigación a realizar. Éstas se seleccionan por un conjunto de factores como la naturaleza de la investigación, el tiempo y recursos disponibles, el conocimiento sobre el tema y el grado de encadenamiento del estudio.

Los estudios de carácter cualitativo proporcionan información sobre motivaciones, pensamientos, sentimientos, información para adecuar el diseño metodológico de un estudio cuantitativo e información de utilidad para la posterior interpretación de datos cuantitativos. Cabe destacar además

que este tipo de técnicas otorgan una mayor profundidad en la respuesta. Estas técnicas suponen un menor coste, tienen una ejecución más rápida, permiten más flexibilidad y favorecen establecer un vínculo con los participantes. Permiten abordar problemas complejos, posibilitan la participación de sujetos con experiencias diversas lo que permite una visión más amplia y permiten la creación de un gran número de ideas. (Campoy y Gomes, 2009)

Por otro lado, Mason (1996) señala tres importantes características de este tipo de investigación cualitativa:

- Posición filosófica altamente interrogativa en la que lo más importante son las formas en las que el mundo social es interpretado, comprendido y producido.
- Los datos obtenidos de este tipo de técnica son flexibles y sensibles al contexto en el que se producen.
- Los datos deben de ser abordados con una metodología que ayude a comprender la complejidad y el detalle del contexto a estudiar.

Y Flick (1998) describe cuatro rasgos de este tipo de investigación:

- Debe descubrir elementos nuevos y desarrollar teorías fundamentadas empíricamente.
- Debe analizar el conocimiento de los actores y sus puntos de vista.
- El investigador debe ser considerado parte de la investigación.
- Existen varias perspectivas teóricas. Cada una tiene un método.

A modo resumen, Marshall y Rossman (1999) establecen que la investigación cualitativa es pragmática, interpretativa y se asienta en la experiencia de las personas.

En esta investigación, dada la complejidad del problema y lo novedoso de la cuestión, se ha optado por combinar dos técnicas cualitativas. En primer lugar, las entrevistas en profundidad a expertos, las cuales nos van a ayudar a identificar los factores de éxito en los modelos de negocio *online*, B2C, y, en segundo lugar, vamos a usar el método Delphi, para validar y jerarquizar los factores identificados.

Por último, Tovar (2019) y Cabezas (2016) justifican en sus investigaciones, la idoneidad de usar de manera combinada las entrevistas en profundidad y el método Delphi.

### 6.3. Entrevistas en profundidad.

La entrevista en profundidad representa uno de los métodos más comunes de recolección de datos en investigaciones cualitativas (Wilson et al., 2016). Permite obtener información que difícilmente podría ser obtenida a través de otros métodos, ofreciendo una aproximación a un estudio complejo (Rasmussen y Sørheim, 2006).

Alfonso Ortí (1998: 214) define esta técnica como "un diálogo *face to face* directo y espontáneo, de una cierta concentración e intensidad entre el entrevistado y un sociólogo más o menos experimentado, que oriente el discurso lógico y afectivo de la entrevista de forma más o menos directiva".

De acuerdo a Taylor y Bogdan (1990:108) "el investigador explora, detalla y rastrea por medio de preguntas, cuál es la información más relevante para los intereses de la investigación" y resultan especialmente adecuadas en las siguientes situaciones: a) los intereses de la investigación son relativamente claros y están bien definidos; b) el investigador tiene limitaciones de tiempo; c) la investigación depende de una amplia gama de escenarios o personas; d) el investigador quiere conocer la experiencia subjetiva; e) diferencias por la semántica; f) barreras causadas por el clima psicológico; y g) barreras del contexto (Taylor y Bogdan, 1990).

A la hora de realizar una entrevista en profundidad encontramos una serie de ventajas (Capoy y Gomes, 2009):

- Descubrir conocimientos más recónditos y por tanto la obtención de información valiosa.
- Se produce un intercambio libre de información.
- Se utilizan de manera eficaz en situaciones problemáticas.
- Existe una mayor posibilidad de indagar en detalles.
- Permite mayor flexibilidad que otras técnicas cualitativas.
- Son una técnica cualitativa dinámica.
- Es una técnica muy útil en análisis de temas que exigen anonimato.
- Sirve como herramienta de gran utilidad cuando no existe demasiada información sobre un tema y se desea hacer una investigación exploratoria.

Sin embargo, también existen desventajas en este método cualitativo:

- Requiere entrevistadores hábiles que en ocasiones es difícil de encontrar.

- Puesto que existe una falta de estructura, en ocasiones los resultados son susceptibles a la influencia del entrevistador.
- Los datos son difíciles de analizar e interpretar.

De acuerdo con Naresh (2008), las entrevistas en profundidad se pueden aplicar en situaciones como, por ejemplo:

- Sondeos detallados de participantes
- Discusión de temas confidenciales o delicados
- Situaciones donde hay normas sociales rígidas y los participantes pueden verse influidos por respuestas de grupo
- Entendimiento completo de conductas complicadas
- Entrevistas con profesionales
- Entrevistas con competidores
- Situaciones en las que la experiencia de consumo de producto es sensorial

### **Selección de participantes entrevistas en profundidad.**

De acuerdo a Taylor y Bogdan (1992) es difícil determinar el número de personas que se debe entrevistar en un estudio cualitativo, hay que tratar de entrevistar al mayor número de posible de personas familiarizadas con un tema o acontecimiento.

En esta misma línea, Patton (1990), establece que es complicado determinar un número máximo o mínimo de entrevistados ya que en esta técnica cualitativa la finalidad no obedece a una representación estadística sino al estudio minucioso de información obtenida en las conversaciones con los entrevistados.

A modo resumen, podemos decir, que no hay un número determinado de participantes establecido. El investigador parte de una idea general sobre las personas a las que entrevistará y el modo de acceder a ellas. Existe la estrategia del muestreo teórico para la selección de participantes que consiste en seleccionar aquellos participantes que tengan un alto potencial sobre el tema a investigar (Robles, 2011).



### **Guion de las entrevistas.**

Este tipo de entrevista se basa en una guía general sobre los temas a tratar que el entrevistador puede manejar con absoluta flexibilidad (Hernández Sampieri et al., 2010). El guion de la entrevista mantenida con los participantes procura recoger todos los objetivos planteados en la investigación. No se trata, por tanto, de un protocolo estructurado, sino que, por el contrario, se plantea como un cuestionario abierto. Puesto que, a pesar de que se parte de un guion de referencia elaborado por el doctorando, el desarrollo de las conversaciones ha permitido introducir nuevos conceptos que requieren profundización.

El entrevistador debe buscar modos para conseguir que los entrevistados hablen sobre sus perspectivas y experiencias sin establecer una estructura o pautas sobre qué camino seguir en la conversación. Hay diversos modos de guiar las entrevistas: a través de preguntas descriptivas, relatos solicitados, entrevistas con cuaderno de bitácora y documentos personales (Naresh, 2008)

En el desarrollo de la entrevista se tienen presentes las ideas básicas propuestas por Blasco y Otero (2008): a) las preguntas deben responder a los objetivos del estudio; b) preguntas formuladas en lenguaje claro y comprensible; c) emplear inicialmente preguntas abiertas y descriptivas, para continuar con preguntas más concretas; d) mantener una secuencia lógica en las preguntas; y e) establecer controles cruzados.

En cuanto al desarrollo de las entrevistas, se siguen las pautas señaladas por Taylor y Bogdan (1992) extraídas de los trabajos de Varguillas y Ribot (2007) y Blasco y Otero (2008), con el fin de crear una atmósfera que facilite el desarrollo de la conversación: a) no emitir juicios sobre las opiniones del entrevistado; b) permitir que los consultados hablaran libremente, sin interrumpir su exposición; c) prestar atención y mostrar interés; y d) transmitir una actitud de sensibilidad acerca de los comentarios realizados.

### **6.4. Método Delphi.**

De acuerdo con Parisca (1995), este método se basa en el principio de la inteligencia colectiva puesto que se trata de conseguir un consenso de opiniones expresadas individualmente por un grupo de personas seleccionadas.

Se trata de un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal. (Linston y Turoff, 2002). Además, es un proceso iterativo, puesto que son tres o cuatro rondas de preguntas, cuyo

propósito es la exploración abierta de un tema hasta llegar a un consenso común. (Somerville, 2008). Teóricos como Landeta (1999) definen este método como “la obtención de una opinión grupal fidedigna a partir de un conjunto de expertos”.

Se trata de una técnica versátil que proviene tanto de la experiencia como del conocimiento de los expertos entrevistados. Existen diferentes usos para esta técnica cualitativa: situaciones de incertidumbre o cuando no existe suficiente información objetiva. Otra de las características propia del método Delphi es las devoluciones o *feedback* que permiten una reflexión por parte de los participantes y una comprensión mayor desde distintos puntos de vista. Es, por tanto, desde un punto de vista metodológico una técnica flexible y surge debido a la existencia de un problema de investigación que requiere la opinión de un grupo de expertos (Pozo et al., 2007).

Otras ventajas propias del método Delphi son: los participantes se sienten libres en expresar sus opiniones sin ser influenciados, se sienten además involucrados plenamente en la solución del problema, el hecho de la necesidad de consenso hace que se imprescindible un proceso de discriminación, selección y priorización de soluciones (Calduch, 2014).

Las principales características de esta técnica cualitativa son (Reguant y Torrado 2016):

- Es un proceso iterativo: Los participantes reflejan sus opiniones en varias rondas de preguntas. Entre unas y otras tienen la oportunidad de reflexionar sobre sus opiniones y sobre las del resto de expertos.
- Se trata de una técnica anónima. Esta característica otorga una ventaja puesto que evita que existan posibles sesgos.
- Existe un *feedback* controlado. El entrevistador es quien analiza las respuestas y propone el seguimiento de las distintas rondas de preguntas por lo que puede poner énfasis en aquello que considere de mayor importancia para conseguir los objetivos de la investigación.
- Respuesta estadística del grupo. La información se recibe de forma estadística.
- Los participantes emiten sus opiniones a nivel personal con el objetivo de enriquecer el proceso.

Algunas de sus aplicaciones más importantes son (Campoy y Gomes, 2009):

- Realización de pronósticos
- Identificación de problemas
- Establecer metas y prioridades
- Resolución de problemas

- Aclaración de posiciones y diferencias entre grupos de referencia

### **Pasos para realizar el Método Delphi**

La realización del Delphi conlleva tareas progresivas constituidas por una secuencia de acciones a lo largo de fases. Según diferentes autores Astigarraga (2003) y García y Suarez (2013) las principales fases para llevar a cabo el método Delphi serían:

#### **FASE PREPARATORIA:**

1. **Formulación del problema.** Es necesario definir el campo de investigación y asegurar que los expertos seleccionados posean la misma noción sobre este campo.
2. **Selección de expertos.** Deben ser personas que tengan conocimientos sobre el tema de la investigación propiamente dicha. Con el objetivo de conseguir opiniones objetivas, éstas suelen ser recogidas por vía postal o electrónica y de manera anónima obteniendo así la opinión real del experto.  
  
Puesto que los expertos son la fuente de información, es imprescindible su correcta selección, elección y participación. Para ello puede elaborarse protocolos de selección estableciendo una serie de características detalladas para buscar así los expertos que más se adecúen. Existen una serie de condiciones que deben cumplir los expertos para conseguir un éxito en la investigación. Estas condiciones son: la voluntad de participación de los expertos, el compromiso que tengan con la actividad, la disponibilidad de tiempo y la capacidad de los expertos de comunicación (Reguant y Torrado 2016).  
  
En cuanto al número de participantes en un panel Delphi, no hay un consenso de cuál es el número adecuado de participantes y dependerá de cada investigación. En este sentido, Tovar (2019) analiza diferentes posturas de varios investigadores y se puede concluir que 30 expertos es un número suficiente para garantizar la validez estadística de la muestra.
3. **Preparación del cuestionario:** Es el instrumento principal para llevar a cabo las rondas de preguntas. Por ello, debe estar elaborado a partir de preguntas claras, adaptadas al lenguaje de los participantes y debe además poseer validez y fiabilidad.

Se pueden utilizar tanto preguntas abiertas como cerradas. Sin embargo, a medida que el cuestionario avanza tienden a aumentar las preguntas cerradas ya que esto permite que se reduzcan aquellas opiniones que sean dispersas. Otro aspecto que augura éxito en la consulta es la facilidad de acceso, de navegación, los *feedback* hechos con prontitud e instrumentar procedimientos de seguimiento que garanticen el contacto entre el entrevistador y los expertos. La finalidad de las rondas de preguntas es lograr obtener el pensamiento consensuado del grupo, así como además consolidar un pensamiento de grupo. (Reguant y Torrado 2016).

- 4. Decisión de la vía de consulta:** Existen distintos métodos: correo electrónico, fax, correo convencional, etc. Gracias a las nuevas tecnologías, este proceso puede realizarse a través de la web convirtiéndolo en *online*.

## **FASE DE CONSULTA:**

- 1. Realización de rondas de consulta:** Tantas rondas como sean necesarias hasta lograr el consenso del grupo de expertos a través de la retroalimentación. Suelen hacerse 2 o 3 rondas. Es importante la elección del número de rondas a realizar. No se debe precipitar en pocas rondas para llegar al acuerdo a la mayor brevedad ni extenderse en un número elevado de rondas ya que puede agotar y provocar el abandono de los participantes. Se debe de elegir el número previamente a la realización para garantizar así la calidad del estudio.
- 2. Procesamiento estadístico sucesivo:** Cada vez que una ronda finaliza, se procesan las respuestas y se emplean procesamientos estadísticos como las medidas de tendencia central y de dispersión: media, mediana, moda, máximo, mínimo y desviación típica. Cabe destacar que en función del tipo de preguntas que se lleven a cabo, pueden utilizarse distintos tipos de procesamientos estadísticos.
- 3. Retroalimentación de resultados:** Se les devuelve a los expertos su respuesta anterior acompañada con el análisis de estadístico de la respuesta grupal. Para ello, debe garantizarse por parte de los expertos la comprensión de datos estadísticos. La retroalimentación puede ser también únicamente carácter cualitativo informando sobre las respuestas y comentarios de otros participantes.

## **FASE DE CONSENSO:**

- 1. Construcción del consenso:** Los investigadores deben decidir el nivel de acuerdo óptimo de su estudio previamente a realizar el estudio ya que el acuerdo general grupal es el principal objetivo de esta técnica cualitativa.
- 2. Reporte de resultados:** A través de la realización de un informe final. Debe de ser amplio y preciso para la futura valoración de su veracidad y consistencia. En este informe es necesario desarrollar la ejecución de las tareas y una presentación de los resultados estadísticos en gráficos y tablas.

## **CAPÍTULO 7 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO PARA LA CREACIÓN DE NEGOCIOS *ONLINE* B2C**

En el presente capítulo se identificarán todos aquellos factores que tienen un efecto tanto positivo como limitante en la creación de negocios *online* B2C. De acuerdo con el planteamiento metodológico, se partirá de la revisión teórica realizada en los capítulos anteriores, así como de las entrevistas en profundidad a expertos en comercio B2C.

### **7.1. Entrevistas en profundidad a expertos.**

Con el objetivo de poder completar el listado de los factores de éxito en emprendimientos *online*, que se identificaron en la revisión del marco teórico, se han llevado a cabo diez entrevistas en profundidad con expertos del sector digital y del comercio electrónico con el fin de conocer sus distintas opiniones sobre qué factores influyen más en el éxito o no de los modelos de comercio electrónico, B2C.

Los expertos fueron cuidadosamente seleccionados, considerándose como principal criterio de selección su experiencia en los medios y negocios digitales. Asimismo, los miembros del panel gozan de un amplio conocimiento específico, enmarcado en alguna de las áreas mencionadas con anterioridad, abarcando, por tanto, todos los aspectos clave para la realización de esta investigación.

Todos los miembros del panel cuentan con una reputada trayectoria profesional en el ámbito marketing y de los negocios digitales, con al menos 10 años de experiencia, y han ocupado puestos de máxima responsabilidad empresarial. Hay que destacar que, entre los miembros del panel, uno de los expertos es premio nacional de marketing. También es reseñable que varios de ellos son CEO de algunas de las empresas más exitosas en el ámbito digital y en el *e-commerce*.

Los participantes en esta ronda de entrevistas no han formado parte del panel de expertos del método Delphi. De esta forma, se pueden contrastar los resultados obtenidos por ambas técnicas.

### **7.2. Guion de la entrevista**

Si bien, la conversación se planteó inicialmente como una entrevista semiestructurada, con preguntas generales cuyo orden, inicialmente previsto, se fue adaptando al desarrollo de la conversación. Los temas fundamentales fueron contemplados en un cuestionario que se dividió en tres grandes bloques: Comercio Electrónico, Comportamientos del consumidor y Contenido digital.

- a) En cuanto a comercio electrónico se preguntó a los expertos su concepción personal de comercio electrónico, sus principales ventajas y desventajas tanto para usuarios como para las empresas; sobre la viabilidad de los productos a ser comercializados y por último sobre los factores de éxito para una empresa *online* que el experto haya identificado.
- b) En el bloque del comportamiento del consumidor, se les cuestionó sobre cómo afectan las nuevas tecnologías y marcas *online* a los consumidores y como se puede generar confianza.
- c) En el tercer bloque, se cuestionó sobre su concepción acerca del contenido digital, su opinión sobre los diferentes contenidos digitales y sus características que puedan considerarse de calidad y generar *engagement*, así como mencionar los casos de éxito que conoce.

No obstante, esta guía solo se consideró como un material de apoyo para el desarrollo de los temas planteados, ya que la idea principal fue que cada entrevistado pudiera exponer de forma libre y fluida su opinión sobre el objeto de la conversación.

### **7.3. Análisis de entrevistas e identificación de factores de éxito**

El proceso que se ha seguido para el análisis de las entrevistas y poder así extraer los factores de éxito para la creación de modelos de comercio electrónico, B2C, para su posterior validación en la siguiente fase de la investigación se detalla a continuación:

Una vez realizadas las entrevistas a los expertos, se utilizó la herramienta Nvivo para hacer la transcripción pertinente de las mismas. Nvivo es un software que ayuda a organizar y analizar información con el fin de facilitar la organización de información de manera más sencilla y poder así tomar decisiones y sacar conclusiones. Tras la transcripción de las entrevistas, se realizó un proceso de unificación de las respuestas eliminando las preguntas del entrevistador. Se juntaron, por lo tanto, todas las respuestas de los entrevistados en un mismo documento para poder hacer así un conteo de aquellos términos que hubieran sido más mencionados por los expertos en relación con el comercio electrónico.

A continuación, se hizo una unificación de aquellos términos con significado similar, por ejemplo, comercio electrónico, *e-commerce*, comercio *online*, etc. se unificaron en comercio electrónico.

Por otro lado, se eliminaron todas aquellas palabras generalistas y no vinculadas al comercio electrónico ya que se encontraban fuera del foco de interés de la investigación.

Al realizar el conteo, hubo una serie de términos que fueron más mencionados que otros como, por ejemplo: contenido digital, omnicanalidad, logística, innovación, usabilidad, SEO, tráfico web, fidelización, testimonios, producto, precio, etc.

Para realizar la nube de palabras, se han utilizado los términos que más veces se han repetido. Por ejemplo, el término “comercio electrónico” se repite 143 veces. Por esta razón, se trata del término que aparece con un mayor tamaño y en el centro de la representación gráfica.



**Figura 7.1 Nube de palabras de las entrevistas en profundidad a expertos.**

Fuente: Elaboración Propia

Una vez identificados los términos que más se repetían en las entrevistas, se hizo un análisis de las entrevistas, para chequear que estos términos eran considerados, por parte de los expertos entrevistados, factores que influían positivamente en el éxito de los modelos de comercio electrónico.

A continuación, se detallan algunos extractos de las entrevistas, donde aparecen mencionados estos términos y también se refleja su importancia en los modelos de negocio de comercio electrónico:

### **7.3.1. Marketing de Contenidos**

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:



- “Hacer una buena estrategia de marketing de contenidos es fundamental para las marcas y muchas de ellas no lo hacen bien”.
- “El mundo del contenido para mí es inmenso y está muy poco explotado. El marketing de contenidos nos puede ayudar a dar respuesta a las necesidades de los consumidores en cada una de las fases de su compra”.
- “Entonces al final, de lo que se trata es de crear vínculos muy de contenido y de mensajes y de que obviamente tienen que estar muy bien calendarizados, muy bien desarrollados para seguir manteniendo el calor de la relación”.

### **7.3.2. Precio competitivo**

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “Internet te obliga a tener un precio competitivo si quieres tener ventas.”
- “Para poder vender tienes que tener un producto diferencial y también tienes que tener un precio competitivo”.
- “A día de hoy cuando compras, la gente sabe por qué te está comprando a ti. Pues te estoy comprando a ti porque tienes un precio competitivo...”

### **7.3.3. Presencia en redes sociales**

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “Tener una buena presencia en redes sociales es un factor fundamental. Conseguir tener muchos seguidores y que se conviertan en amantes de la marca.”
- “Es muy importante dominar las redes sociales porque genera una cierta confianza con los consumidores”.
- “Para mí tener una buena presencia en redes sociales me parecen fundamental para posicionarte como marca”.

### **7.3.4. Testimonios positivos de la empresa y del producto.**

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “Ahora hay tantas marcas y tanto acceso a información que no te preocupa tanto la marca, sino que se hable sobre esa marca, lo que terceros hablen sobre esa marca. Los testimonios positivos o negativos que tenga esa marca”.
- “Ya no solo compramos las marcas míticas, que tenemos en la cabeza, sino que al final cuando nos informamos sobre una marca, y vemos que tiene buenos testimonios, que la gente dice que es un buen producto, enseguida la aceptamos”.

### **7.3.5. Conocimiento del consumidor**

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “Hay que investigar mucho el comportamiento del usuario que muchas veces no es tan obvio como parece”.
- “Hay que estar presente en todos los momentos del consumidor, en todo su proceso de compra. Es muy importante tener un gran conocimiento de tus consumidores, y estar donde ellos están, con contenido que sea interesante para cada uno de ellos”.
- “Tenemos que tener un gran conocimiento del entorno, del mercado, y sobre todo un gran conocimiento del consumidor, saber que le motiva, que necesita”.

### **7.3.6. Consistencia de la marca y coherencia**

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “Para confiar a largo plazo cuando se habla de la estrategia de las marcas, lo que más hace confiar a la gente es que la marca sea consistente y coherente consigo misma”.
- “Las marcas a las que le va bien son aquellas que son más consistentes y coherentes”.
- “También es importante ser lo más consistentes y coherentes posibles como marca, esto ayudará a que nuestros usuarios tengan una mejor percepción de nuestros productos. Hay que tratar de no ser oportunistas”.

### **7.3.7. Fidelización**

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “Con costes de captación crecientes llega un punto donde captar un nuevo cliente si sólo va a hacer una compra, es algo que no te sale rentable. Entonces la gran lucha está en la fidelización y es muy complicado.”
- “Y otro factor, sin lugar a duda sería hacer que tus clientes repitan, la fidelización de tus clientes. Es mucho más caro captar un cliente nuevo... que hacer que un cliente tuyo repita la compra”.

#### **7.3.8. Recursos financieros para mínimo dos o tres años.**

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “Por otro lado, también el tener los recursos suficientes para poder aguantar mínimo dos, tres o cuatro años a pérdida porque el negocio de venta sea cual sea, yo creo que ni el físico ni el *online* consigues que de dinero desde el primer año”.
- “Hay muchos otros factores, que también te pueden ayudar a tener éxito en comercio electrónico, por ejemplo, u error muy habitual, y por eso desaparecen muchas empresas, es que no calculan bien que recursos financieros necesitan para los primeros años de la empresa”.

#### **7.3.9. Innovación de Producto continua**

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “Disfrutamos de la innovación. Disfrutamos no de que algo sea nuevo, sino que es nuevo. No del algo. Quiero decir que por eso tiene tan buen prestigio y es tan atractivo lo de la innovación. Hoy todo es innovación. La mayoría de las innovaciones no son innovaciones. Pero no entremos ahí porque es un tema muy filosófico, aunque interesante. Lo que quiero decir es que hay una experiencia de la innovación, de probar algo nuevo y además innovador que tiene por tanto que ver mucho con lo tecnológico”.
- “La gente busca lo nuevo y por eso ya no hay dos temporadas en moda ahora hay cuatro o seis temporadas de moda porque incluso estamos viendo Zara por ejemplo lanzando permanentemente todas las semanas productos nuevos. Entonces la novedad es algo con lo que ya vamos a tener que vivir y cuanta más información más rápido va”.
- “Lanzar productos nuevos relacionados. Es decir, tienes que estar en un continuo I+D para para mejorar continuamente tus servicios”.

### **7.3.10. Logística**

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “La logística es una parte fundamental del proceso, entregas rápidas y en perfectas condiciones”.
- “Buena logística. Capacidad de entrega adecuada. O sea, yo creo que muchas veces no es tanto la rapidez sino la seguridad. Decir oye que tengan una buena logística que te asegure que tu producto vaya a llegar”.
- Es fundamental contar con una buena logística, en especial con una buena gestión de las devoluciones”.

### **7.3.11. Tráfico web de calidad**

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “El gran hándicap que tenemos todos sigue siendo el generar tráfico... generar tráfico desde una notoriedad”.
- “Lo importante no es el número de visitas, lo importante es generar tráfico de calidad que genere ventas”.
- “Desde el punto de vista del *e-commerce* sí que es importante cómo generas tráfico a la tienda. Necesitas generar tráfico a tu web para poder vender”.
- “Para tener éxito en internet es importante generar tráfico de calidad hacia tú página web”.

### **7.3.12. Nicho**

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “La clave es atinar en el nicho, ser el primero en llegar”.
- “Hoy los nuevos proyectos pasan por ser nichos no por ser *e-commerce* generalistas”.
- “Una estrategia basada en nichos, es una muy buena estrategia para tener éxito en internet”.

### **7.3.13. Omnicanalidad**

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “Posiblemente no tendríamos el mismo éxito si no tuviéramos una tienda física.”

- “Tener tienda física, ayuda a que el usuario tenga más confianza en el sitio web, y esto es importante para tener más ventas *online*”.
- “La omnicanalidad es un reto para muchas marcas que nacen en *online*, cuando crecen se dan cuenta que tiene que estar en *offline* es necesario, estar en todos los sitios posibles donde se encuentre el usuario”.
- “Para mí el reto está en unificar canales que todavía estamos muy lejos de ellos. El éxito es la omnicanalidad”.

#### **7.3.14. Medios Pagados**

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “Si no pagas en marketing... es como si tuvieras la tienda cerrada... hay que pagar a Facebook, Google”
- “Para posicionarte rápido en la mente del consumidor y empezar a vender desde el minuto uno, en muchas ocasiones tienes que invertir en medios pagados. Cuanto más inviertas en medios pagados, si lo haces bien, más rápido empezarás a tener ventas, si tienes un buen producto.”

#### **7.3.15. Producto y servicio diferencial**

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “O tienes una oferta diferencial, ya sea porque tienes algo que no ofrezca el mercado, tu marca gusta por algún motivo o sino, en un mundo de tanta oferta y tan fácil de llegar a ella, lo normal es que pasen desapercibidos”.
- “Casi todas las marcas que están funcionando bien tienen un buen producto, un producto diferencial”.

#### **7.3.16. Promociones *online***

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “Estamos acostumbrando al comprador a comprar siempre en promoción y eso redundará en que en el futuro no vamos a poder vender a full Price”.
- “No puedes parar de hacer promociones *online* porque siempre hay alguien de tu competencia o de un producto sustitutivo o de otra cosa”.

- “Otro factor importante son las promociones, tenemos que estar haciendo promociones de manera continua... para incentivar las ventas”.

### **7.3.17. Dar respuesta a las necesidades reales del consumidor**

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “Tienes que tener... los productos que quiere el consumidor. Dar respuesta a necesidades reales del consumidor”.
- “Hay que encontrar soluciones con sentido, útiles a lo que la gente hace”.
- “Ayudar a tu cliente a cumplir algo dentro de su necesidad, tu producto tiene que cubrir esas necesidades”.

### **7.3.18. Diseño y usabilidad web**

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “Yo creo que tiene que ser una plataforma con mucha usabilidad muy fácil de utilizar con todo muy bien explicado. Realmente cuando vas a una plataforma que es complicado ya te da cierto rechazo, te da respeto”.
- “Es muy importante el diseño de la web, su usabilidad. Esa primera impresión es fundamental para generar confianza en el consumidor, sobre todo si es la primera vez que te visita”.
- “Otro aspecto importante es el diseño, la usabilidad de las páginas webs, algunas dan pena verlas y más que ayudar, generan desconfianza en el usuario”.

### **7.3.19. Posicionamiento Buscadores (SEO)**

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “El SEO es una buena estrategia para generar tráfico, un buen posicionamiento de tus principales palabras clave te ayuda a generar muchas visitas a tú página web”.
- “Otro aspecto importante, es tener un buen posicionamiento en buscadores, tener un buen SEO en tus *keywords* principales”.
- “Hacerte un hueco en el SEO es un reto increíble y cuánto vale. ¿Cuántos millones vale el SEO en verdad? Gente que ha invertido apenas unas decenas de miles de euros y que se ha hecho millonario absolutamente, brutal”.

### 7.3.20. Experiencia de cliente

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “Al final es fundamental que la experiencia de cliente con la marca sea excelente en todas las fases de la compra, en el antes, del durante y en el post”.
- “No nos damos cuenta de que es fundamental cuidar la experiencia de cliente, si saturamos a nuestra audiencia..., al final podemos generar rechazo hacia la marca”.

### 7.3.21. Confianza en el sitio web

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “La moneda de cambio principal en Internet es la confianza y yo creo que una de las principales labores”.
- “Para la gente es una compra menos segura comprar en un comercio *online* de muebles que acaba de empezar o que lleva poco tiempo o comprarnos a nosotros que llevamos 18 años como tienda *online*. Los usuarios tienen que tener confianza en tu sitio web”.
- “El sitio web tiene que generar la mayor confianza posible, que haya sellos de confianza, una plataforma de pagos conocida”

### 7.3.22. Variedad de productos

A continuación, se indican las opiniones de los participantes:

- “Nuestra estrategia se basa en tener una gran variedad de producto, para poder dar respuesta a muchos nichos”.
- “Saben que van a encontrar lo que buscan, tienen una gran variedad de producto”.

Por último, a todos los expertos se les pregunto si estaban conformes con **la idea de que los contenidos digitales generados a través de blogs y redes sociales por usuarios puede servir como base para la creación de modelos de comercio electrónico, B2C.**

**El 100 por 100 de los expertos estuvieron de acuerdo con esta afirmación, pero algunos de ellos matizaron que además sería necesario que se cumpliesen otros factores, que solo con tener un alto número de seguidores o un alto número de visitas no sería suficiente.**

## **7.4. Visión global de los factores del marco teórico y de los factores identificados por panel de expertos**

Para obtener el listado completo de los factores que se van a validar mediante el método Delphi en la siguiente fase de la investigación, vamos a sumar a los factores identificados en el marco teórico los nuevos factores que se han identificado en las entrevistas a los expertos.

En el marco teórico se identificaron estos 27 factores que se enumeran a continuación:

- 1. Producto diferencial**
- 2. Precio competitivo**
- 3. Diseño y usabilidad Web**
- 4. Logística**
- 5. Posicionamiento en buscadores (SEO)**
- 6. Tráfico web de calidad**
- 7. Marketing de contenidos**
- 8. Fidelización**
- 9. Optimización para dispositivos móviles**
- 10. Experiencia del cliente**
- 11. Reputación *online* de la marca**
- 12. Omnicanalidad**
- 13. Seguridad del sitio Web**
- 14. Calidad del producto y servicio**
- 15. Servicio y producto personalizado**
- 16. Variedad de productos**
- 17. Business Plan**
- 18. Escalabilidad de la empresa (capacidad de crecimiento).**
- 19. Conocimiento del consumidor**
- 20. Testimonios positivos de la empresa y del producto.**
- 21. Consistencia de la marca y coherencia**
- 22. Testear productos antes del lanzamiento**
- 23. Innovación de producto continua**
- 24. Estrategia basada en Nichos**
- 25. Presencia en redes sociales**



**26. Promociones *online***

**27. Confianza en el sitio web**

En el caso de las entrevistas de expertos, tal y como acabamos de ver en el apartado anterior, se identificaron 22 factores, de los cuales 19 de ellos coinciden con factores identificados en el marco teórico. Los tres factores nuevos, que no se habían identificado en el marco teórico son:

- 1. Recursos financieros para mínimo dos o tres años.**
- 2. Invertir en medios pagados**
- 3. Dar respuesta a necesidades reales del consumidor**

Por tanto, el total de factores identificados, tanto en el marco teórico como en las entrevistas de expertos han sido:

- 1. Producto diferencial**
- 2. Precio competitivo**
- 3. Diseño y usabilidad Web**
- 4. Logística**
- 5. Posicionamiento en buscadores (SEO)**
- 6. Tráfico web de calidad**
- 7. Marketing de contenidos**
- 8. Fidelización**
- 9. Optimización para dispositivos móviles**
- 10. Experiencia del cliente**
- 11. Reputación *online* de la marca**
- 12. Omnicanalidad**
- 13. Seguridad del sitio Web**
- 14. Calidad del producto y servicio**
- 15. Servicio y producto personalizado**
- 16. Variedad de productos**
- 17. Business Plan**
- 18. Escalabilidad de la empresa (capacidad de crecimiento).**
- 19. Conocimiento del consumidor**
- 20. Testimonios positivos de la empresa y del producto.**

21. Consistencia de la marca y coherencia
22. Testear productos antes del lanzamiento
23. Recursos financieros para mínimo dos o tres años.
24. Innovación de producto continua
25. Estrategia basada en Nichos
26. Invertir en medios pagados
27. Presencia en redes sociales
28. Promociones *online*
29. Dar respuesta a necesidades reales del consumidor
30. Confianza en el sitio web

Los 30 factores que han salido resultantes de la revisión bibliográfica y de la entrevista a los expertos están relacionados con las siguientes temáticas:

- **Producto:** producto diferencial, producto personalizado, variedad de productos, innovación de producto continua, etc.
- **Diseño web:** diseño y usabilidad de la página web, optimización web para dispositivos móviles, seguridad del sitio web, etc.
- **Distribución:** logística y omnicanalidad.
- **Marca:** reputación *online* de la marca y consistencia y coherencia de la marca.
- **Generación de tráfico a la web:** tráfico web de calidad, posicionamiento en buscadores SEO, estrategia de marketing de contenidos, invertir en medios pagados, etc.
- **Cliente:** experiencia de cliente, conocimiento del consumidor, testimonios positivos de clientes.
- **Finanzas:** *business plan* y recursos financieros.
- **Precio:** precio competitivo y plan de promociones.
- **Redes sociales:** presencia en redes sociales.

Todos estos factores (los treinta) influyen de una manera u otra en el éxito de los modelos de negocio de comercio electrónico B2C, pero vamos a analizar en el siguiente capítulo, mediante el uso del método Delphi, si todos son igual de importantes.

El objetivo es conocer cuáles son los factores que tienen un mayor impacto positivo en la transformación del contenido digital generado por usuarios (redes sociales, blog) en un modelo de negocio B2C.

Esto resulta absolutamente necesario porque cuando estás inmerso en un proceso de emprendimiento, los recursos suelen ser limitados y tenemos que priorizar el uso de dichos recursos en aquellos factores que sean más determinantes para la viabilidad del proyecto.

## CAPÍTULO 8 VALIDACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE FACTORES IDENTIFICADOS PARA LA CREACIÓN DE MODELOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO, B2C

De acuerdo con el planteamiento metodológico para la validación y jerarquización de los factores identificados para la creación de modelos de comercio electrónico, B2C, se plantea el uso del método Delphi, donde a partir de la selección de un grupo de expertos en el ámbito digital y de los negocios *online* se les cuestiona acerca de los factores para la creación de modelos de comercio electrónico, B2C. Las estimaciones de los expertos fueron realizadas en **tres rondas** sucesivas, para al final conseguir un consenso, a través de un juicio intuitivo emitido por ellos.

El método Delphi es un método sistemático e interactivo basado en un panel de expertos independientes, es una herramienta muy flexible que permite un consenso entre los expertos participantes, donde sus opiniones son emitidas durante diferentes etapas de un cuestionario y se permite una retroalimentación, la consulta directa a expertos evita la confrontación, debido a que su respuesta es particular. Esta herramienta se emplea cuando hay un conocimiento incompleto sobre el problema de investigación y ha sido un método muy popular para la priorización y jerarquización para la toma de decisiones (Skulmoski *et al.*, 2007).

A diferencia de otros estudios realizados con esta metodología, no se inició con una primera ronda de preguntas abiertas. La realización de las entrevistas en profundidad efectuadas en la fase anterior de esta investigación permitió la construcción del cuestionario que fue objeto de análisis en el Delphi y posibilitó la finalización del procedimiento en tres etapas.

Los factores identificados, tanto en la revisión bibliográfica como en las entrevistas en profundidad, fueron sometidos a un procedimiento metodológico de validación y jerarquización tomando como base la opinión de los expertos en el ámbito digital seleccionados.

En la primera ronda se les aplicó a todos los expertos un cuestionario estructurado integrado por tres bloques: en el primero se les preguntaba por su edad, nivel de estudios y años de experiencia. El objetivo de estas preguntas era validar y cualificar la muestra de expertos seleccionada.

En el segundo, solo se les preguntaba si estaba de acuerdo con la idea de que los contenidos digitales generados a través de blogs y redes sociales por usuarios pueden servir como capital para la creación de modelos de comercio electrónico, B2C.

En el tercer bloque utilizando como criterio una escala Likert (Siendo, “4” totalmente de acuerdo y “1” nada de acuerdo) se les preguntó acerca de los diferentes factores que condicionan el éxito o fracaso de la creación de modelos de comercio electrónico a partir de contenidos generados por los usuarios. Se les cuestionó sobre los 30 factores identificados previamente.

Tovar (2019), después de analizar diferentes posturas de investigadores determina que lo recomendable es usar la escala Likert con valores de 1 a 4 puntos para cada ítem del cuestionario.

Por último, se les hacía una pregunta final en la que se les invitaba a indicar otros factores, no mencionados anteriormente, relevantes para el éxito un modelo de negocio B2C, basado en contenido digital generado por usuarios.

En la segunda ronda se les volvió a preguntar por los mismos 30 factores, utilizando la misma escala Likert (Siendo, “4” totalmente de acuerdo y “1” nada de acuerdo) que, en la primera ronda, con el objetivo de analizar si había estabilidad en la respuesta o no la había.

En esta segunda ronda, se incluyeron 10 nuevos factores (el total de factores a analizar pasó a ser de 30 a 40) que fueron identificados en la primera ronda por el panel de expertos del Delphi, cuando se les preguntó a los expertos si además de los 30 factores sobre los que estaban siendo cuestionados consideraban que era necesario contemplar algún factor más.

Por último, se realizó una tercera ronda, en la que se volvió a preguntar por estos nuevos 10 factores que se habían añadido en la segunda ronda de la investigación, con el objetivo de analizar si había estabilidad en la respuesta o no la había.

## **8.1. Selección de los participantes**

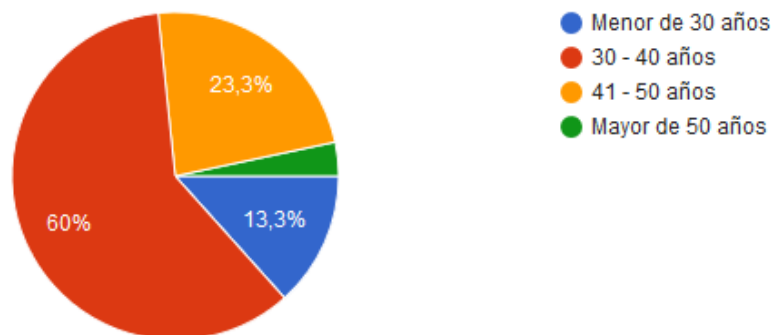
A la hora de seleccionar los participantes, se han buscado profesionales con experiencia en el ámbito digital en diferentes áreas: redes sociales, medios *online*, comercio electrónico, marketing de contenidos, transformación digital, cliente 2.0, etc.

En total se seleccionaron a 30 expertos, ninguno de ellos había participado en las entrevistas en profundidad, y todos ellos respondieron a los tres cuestionarios enviados en cada una de las tres rondas.

No hay un consenso claro acerca de cuál es el número adecuado de participantes en un panel Delphi y dependerá fundamentalmente de cada investigación. En una investigación reciente, Tovar (2019) analiza diferentes posturas de varios investigadores y se puede concluir que 30 expertos es un número suficiente para garantizar la validez estadística de la muestra.

A continuación, vamos a ver el perfil del panel de expertos seleccionado, en base a sus respuestas:

### **Edad**

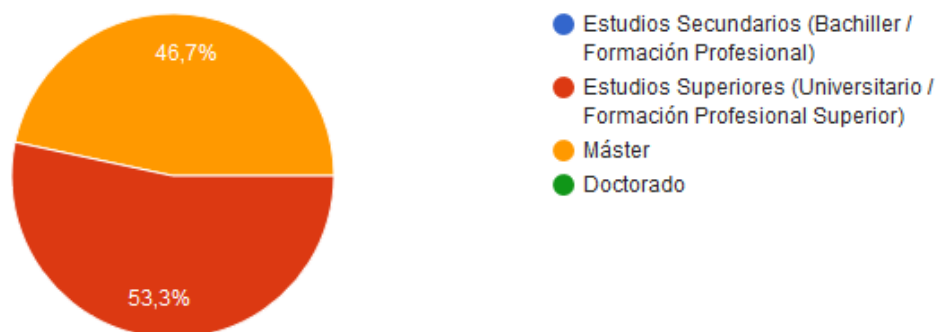


**Figura 8.1 Franjas de edad del panel de expertos del Delphi.**

Fuente: Elaboración Propia

La franja de edad mayoritaria es entre los 30-40 años, representando el 60% de la muestra. La segunda franja de edad con mayor relevancia es de 41-50 años, 23,3% de la muestra.

### **Nivel de estudios**

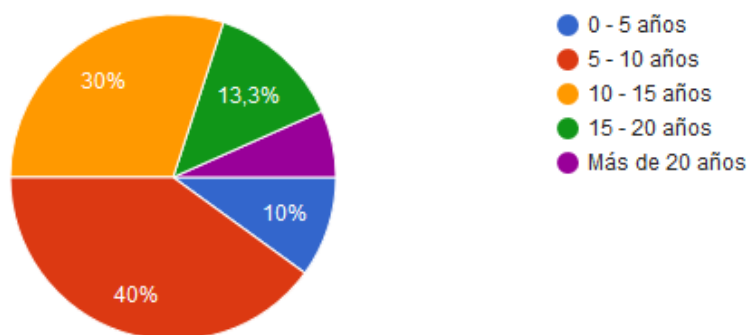


**Figura 8.2 Nivel de estudios del panel de expertos del Delphi.**

Fuente: Elaboración Propia

Todos los participantes tienen estudios superiores y un 46,7% tienen además un máster.

### Años de experiencia en el ámbito digital



**Figura 8.3 Años de experiencia del panel de expertos del Delphi.**

Fuente: Elaboración Propia

El 50% de la muestra cuenta con una experiencia igual a superior a 10 años. La franja de experiencia mayoritaria es entre 5-10 años y la segunda franja de experiencia en importancia sería de 10-15 años.

Muchas de las profesiones relacionadas con el ámbito digital son de reciente creación, esto es debido a la “juventud” del sector, por ejemplo, Facebook, que es la red social con mayor número de seguidores, es posterior al año 2.004.

A continuación, vamos a analizar las diferentes respuestas que se han obtenido del panel de expertos en cada una de las rondas que se han realizado hasta llegar a un consenso.

## **8.2. Primera ronda del método Delphi**

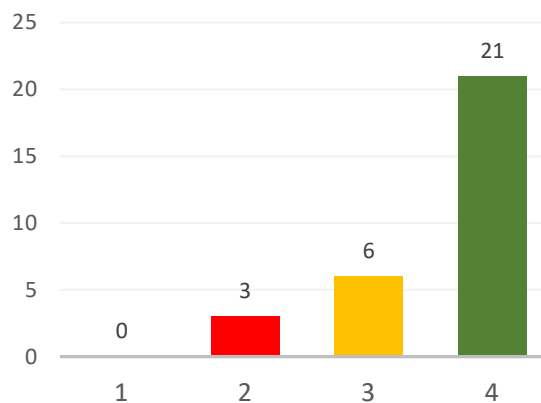
El día 20 de octubre de 2019 se envió a todos los expertos un cuestionario estructurado integrado por tres bloques:

- a) En el primero tenía como objetivo cualificar la muestra de expertos seleccionada y la conclusión es, tal y como se ha detallado en el apartado anterior, que **disponemos de un panel de expertos cualificado con una amplia experiencia en el ámbito digital.**

- b) En el segundo se preguntaba si estaba de acuerdo con la idea de que los contenidos digitales generados a través de blogs y redes sociales por usuarios pueden servir como capital para la creación de modelos de comercio electrónico, B2C. Al igual que sucedió en las entrevistas en profundidad **todos los expertos estuvieron de acuerdo en un 100%.**
- c) En el tercer bloque utilizando como criterio una escala Likert (Siendo, “4” totalmente de acuerdo, “3” de acuerdo, “2” en desacuerdo y “1” nada de acuerdo) se les preguntó por los 30 factores identificados previamente.

A continuación, vamos a analizar las respuestas del panel de expertos para cada uno de los 30 factores identificados.

### 1. Producto diferencial



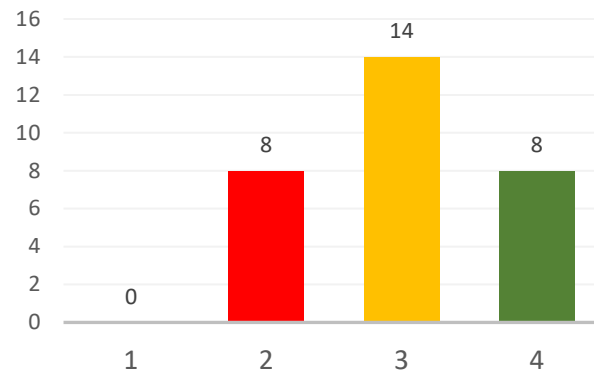
**Figura 8.4 Análisis respuestas del factor producto diferencial.**

Fuente: Elaboración Propia

Existe un amplio consenso en este factor, 21 de 30 expertos están “totalmente de acuerdo” en que disponer de un producto diferencial es un factor que influye en el éxito para la creación de modelos de comercio electrónico (B2C) a partir de contenidos generados por los usuarios. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,6.



## 2. Precio competitivo

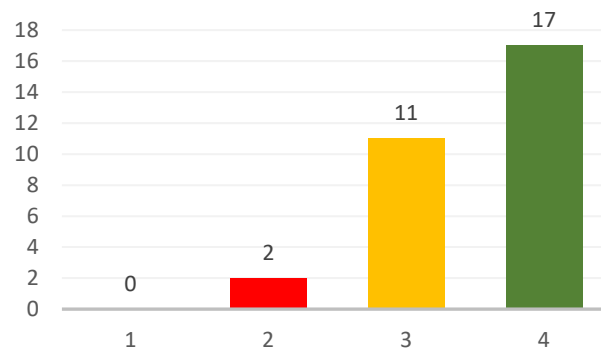


**Figura 8.5 Análisis respuestas del factor precio competitivo.**

Fuente: Elaboración Propia

La respuesta más repetida por los expertos es “De acuerdo”, pero también existe un número considerable de expertos, 8, que están “En desacuerdo” con este factor. La media obtenida de las 30 respuestas es 3.

## 3. Diseño y usabilidad Web

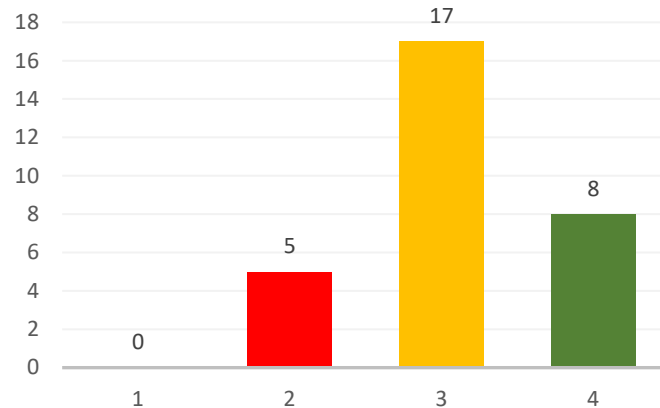


**Figura 8.6 Análisis respuestas del factor diseño y usabilidad Web.**

Fuente: Elaboración Propia

Existe consenso en que el diseño y la usabilidad web es un factor muy importante en la implantación de modelos de negocio B2C. Más de la mitad de los 30 expertos están “totalmente de acuerdo” con este factor. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,5.

#### 4. Logística

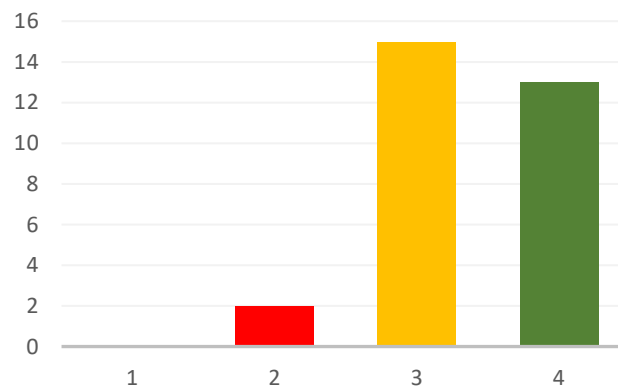


**Figura 8.7** Análisis respuestas del factor logística.

Fuente: Elaboración Propia

La respuesta más repetida por los expertos es “De acuerdo”, pero también existen algunos expertos, 5, que están “En desacuerdo” con este factor. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,1.

#### 5. Posicionamiento en buscadores (SEO)

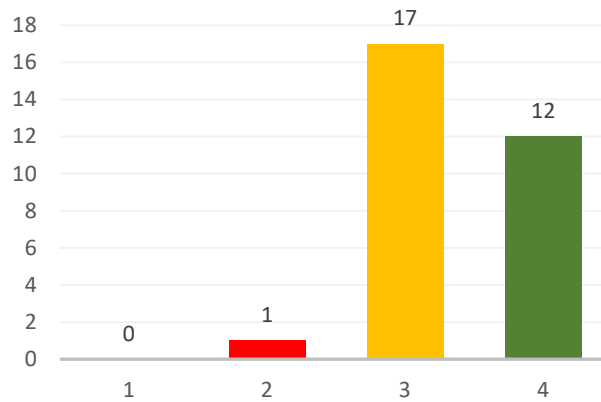


**Figura 8.8** Análisis respuestas del factor posicionamiento en buscadores.

Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los expertos está “De acuerdo” con este factor, es la respuesta más repetida. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,37.

## 6. Tráfico web de calidad

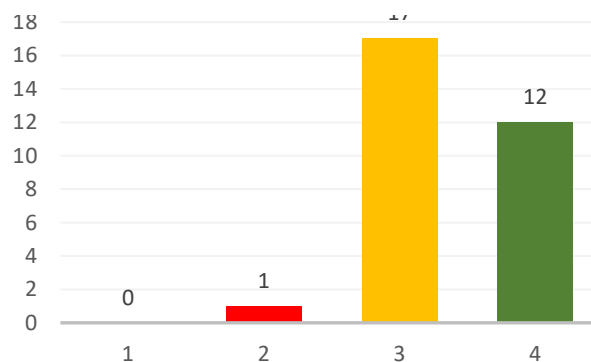


**Figura 8.9** Análisis respuestas del factor tráfico web de calidad.

Fuente: Elaboración Propia

Más del 50% de los expertos está “De acuerdo” con este factor, es la respuesta más repetida. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,37.

## 7. Estrategia de marketing de contenidos

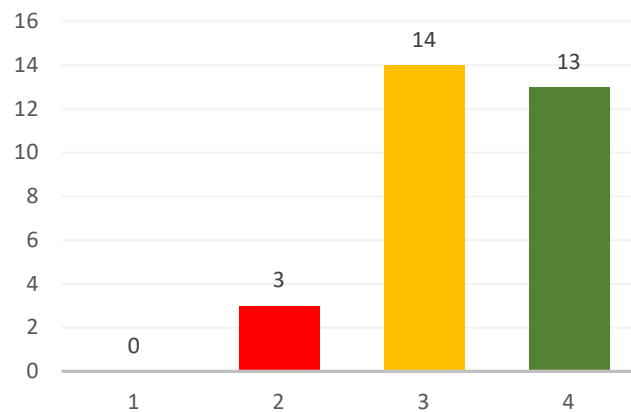


**Figura 8.10** Análisis respuestas del factor marketing de contenidos.

Fuente: Elaboración Propia

Más del 50% de los expertos está “De acuerdo” con este factor, es la respuesta más repetida. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,37.

## 8. Fidelización de clientes

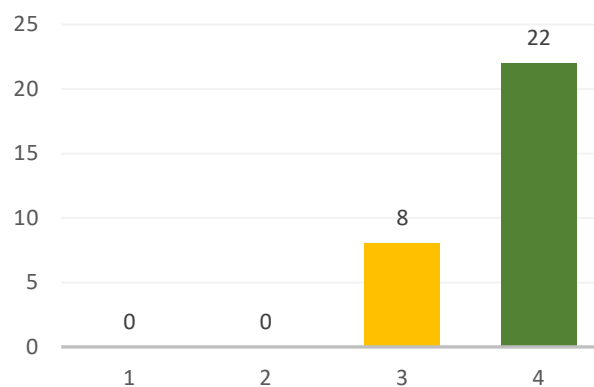


**Figura 8.11 Análisis respuestas del factor fidelización de clientes.**

Fuente: Elaboración Propia

Casi el 50% de los expertos está “De acuerdo” con este factor, es la respuesta más repetida. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,33.

## 9. Optimización web para dispositivos móviles

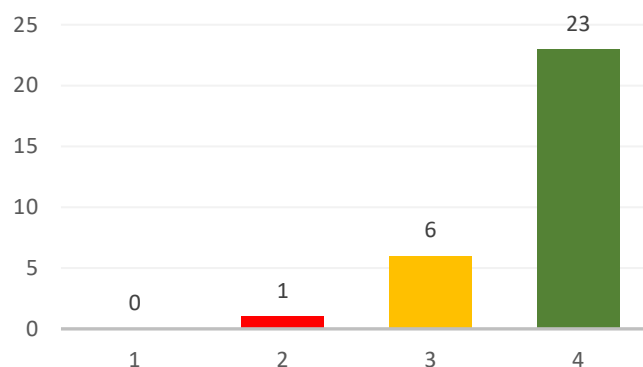


**Figura 8.12 Análisis respuestas del factor optimización web para dispositivos móviles.**

Fuente: Elaboración Propia

Existe consenso en que la optimización web para dispositivos móviles es un factor muy importante en la implantación de modelos de negocio B2C. Más de 2/3 de los expertos están “totalmente de acuerdo” con este factor. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,73.

## 10. Experiencia del cliente

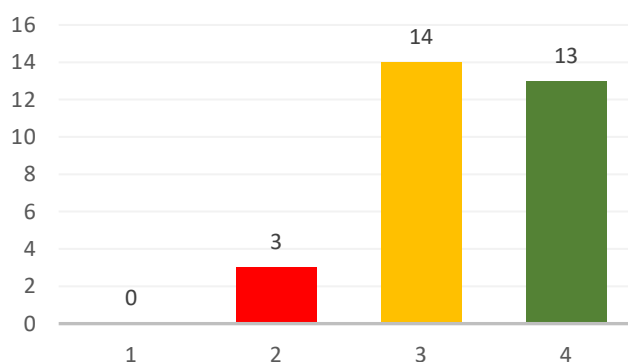


**Figura 8.13** Análisis respuestas del factor experiencia de cliente.

Fuente: Elaboración Propia

Existe consenso en que la Experiencia del cliente es un factor muy importante en la implantación de modelos de negocio B2C. Más de 2/3 de los expertos están “totalmente de acuerdo” con este factor. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,73.

## 11. Reputación *online* de la marca

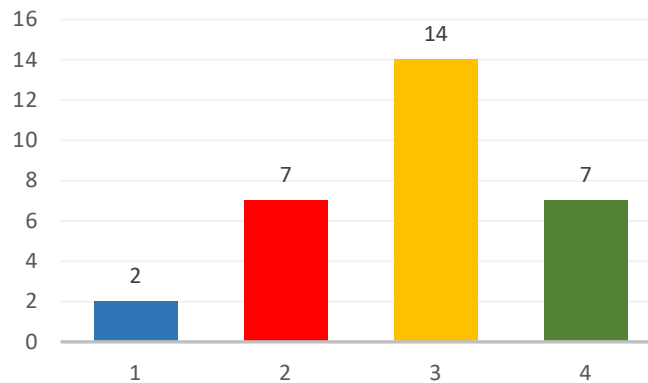


**Figura 8.14** Análisis respuestas del factor reputación *online* de la marca.

Fuente: Elaboración Propia

Casi el 50% de los expertos está “De acuerdo” con este factor, es la respuesta más repetida. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,33.

## 12. Omnicanalidad

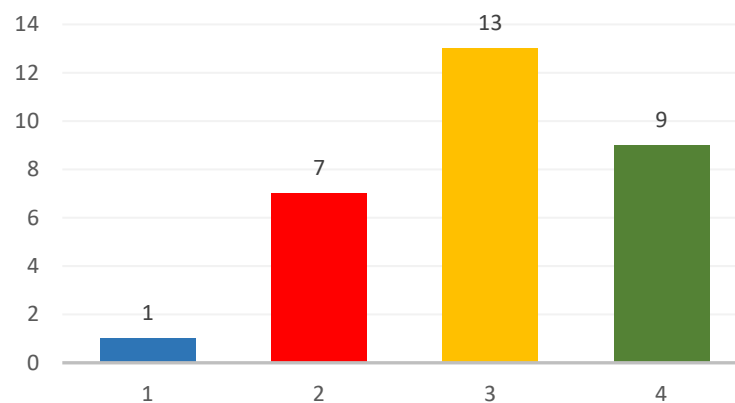


**Figura 8.15** Análisis respuestas del factor omnicanalidad.

Fuente: Elaboración Propia

Casi el 50% de los expertos está “De acuerdo” con este factor, es la respuesta más repetida, pero existe un importante número de expertos, 9, que están “En desacuerdo” o “Nada de acuerdo”. La media obtenida de las 30 respuestas es 2,87.

## 13. Seguridad del sitio web

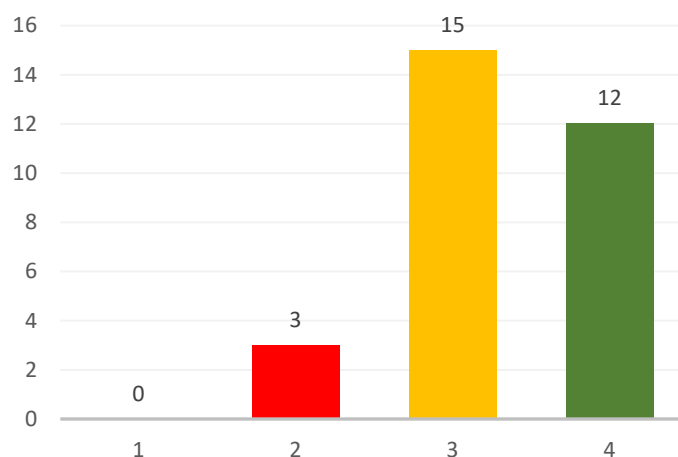


**Figura 8.16** Análisis respuestas del factor seguridad del sitio web.

Fuente: Elaboración Propia

“De acuerdo” es la respuesta más repetida en este factor, pero hay bastantes expertos, 8, que están “En desacuerdo” o “Nada de acuerdo”. La media obtenida de las 30 respuestas es 3.

#### 14. Calidad del producto o servicio

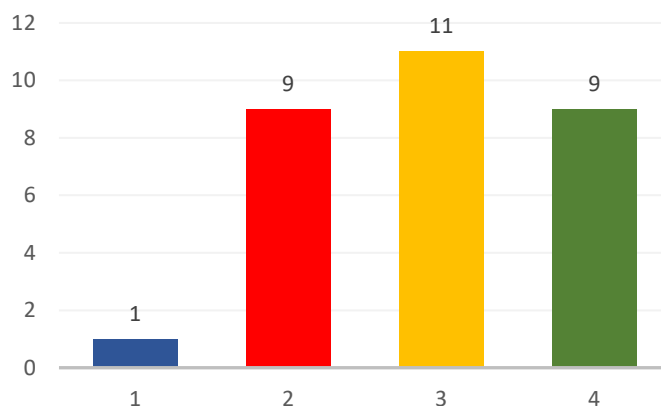


**Figura 8.17 Análisis respuestas del factor calidad del producto o servicio.**

Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los expertos está “De acuerdo” con este factor, es la respuesta más repetida. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,33.

#### 15. Oferta de servicios y productos personalizados

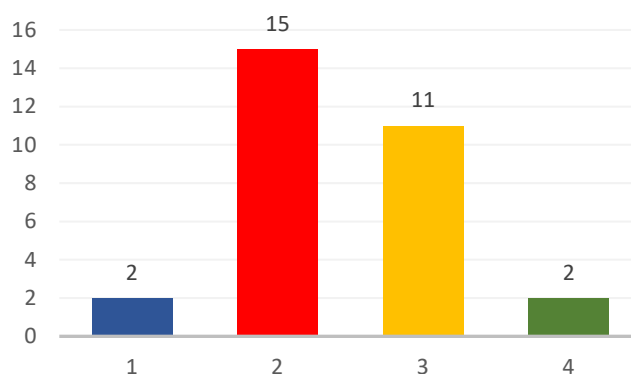


**Figura 8.18 Análisis respuestas del factor oferta de servicios y productos personalizados.**

Fuente: Elaboración Propia

“De acuerdo” es la respuesta más repetida en este factor, pero hay un importante número de expertos, 10, que están “En desacuerdo” o “Nada de acuerdo”. La media obtenida de las 30 respuestas es 2,93.

## 16. Variedad de productos ofertados

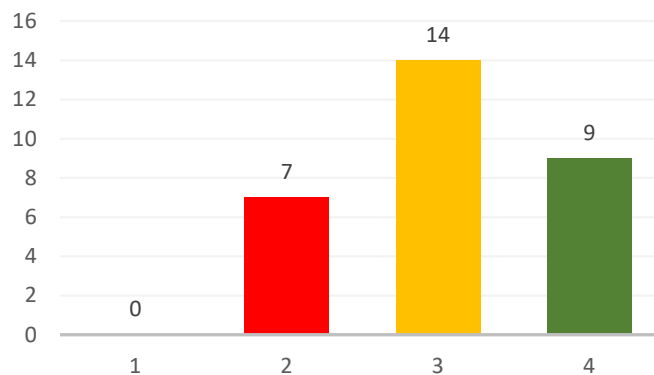


**Figura 8.19** Análisis respuestas del factor variedad de productos ofertados.

Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los expertos está “En desacuerdo” con este factor, es la respuesta más repetida. La media obtenida de las 30 respuestas es 2,43. Es la media más baja de todas las respuestas.

## 17. Business Plan



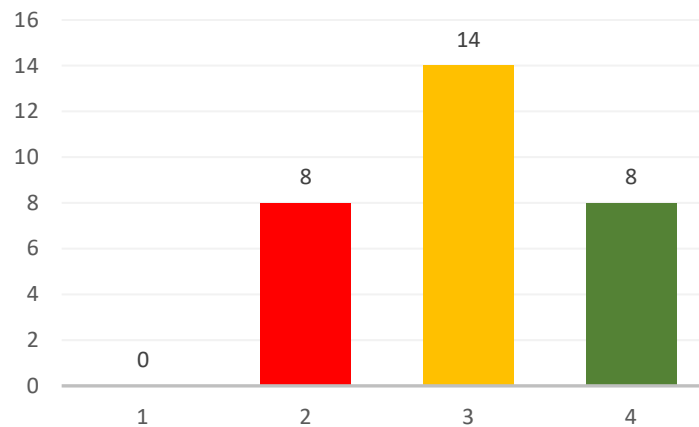
**Figura 8.20** Análisis respuestas del factor business plan.

Fuente: Elaboración Propia

Casi el 50% de los expertos está “De acuerdo” con este factor, es la respuesta más repetida, pero hay bastantes expertos, 7, que están “En desacuerdo”. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,07.



## 18. Escalabilidad de la empresa

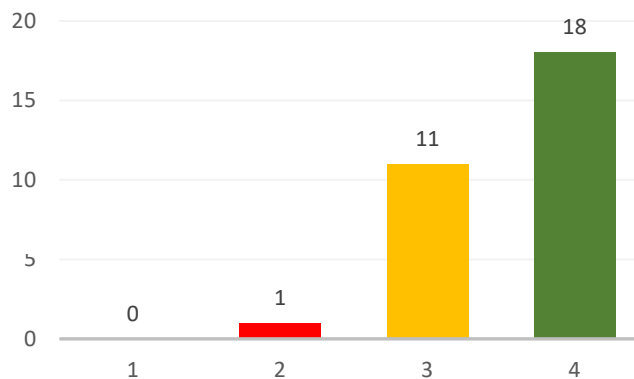


**Figura 8.21 Análisis respuestas del factor escalabilidad de la empresa.**

Fuente: Elaboración Propia

Casi el 50% de los expertos está “De acuerdo” con este factor, es la respuesta más repetida, pero hay bastantes expertos, 8, que están “En desacuerdo”. La media obtenida de las 30 respuestas es 3.

## 19. Conocimiento del consumidor

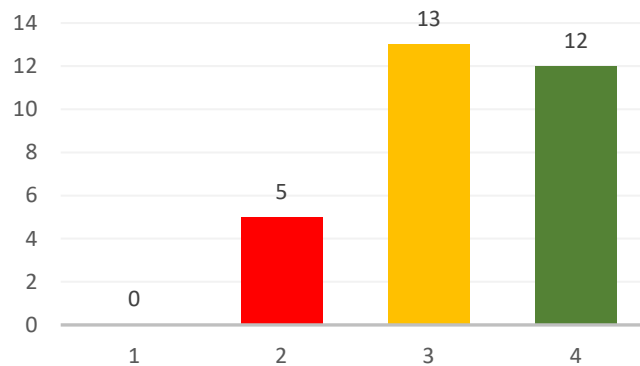


**Figura 8.22 Análisis respuestas del factor conocimiento del consumidor.**

Fuente: Elaboración Propia

Existe consenso en que el conocimiento del consumidor es un factor muy importante en la implantación de modelos de negocio B2C. Más de la mitad de los 30 expertos están “totalmente de acuerdo” con este factor. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,57.

## 20. Testimonios positivos de clientes

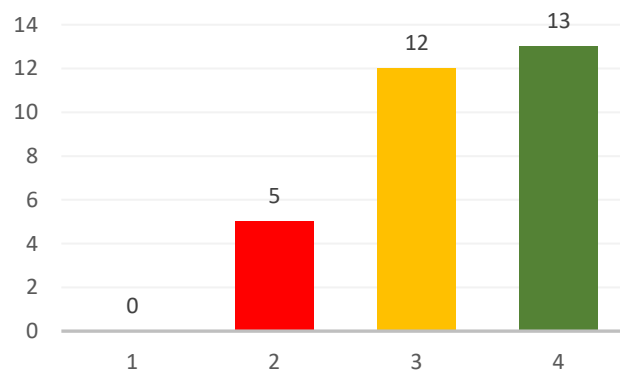


**Figura 8.23** Análisis respuestas del factor testimonios positivos de clientes.

Fuente: Elaboración Propia

“De acuerdo” es la respuesta más repetida. Hay algunos expertos, 5, que están “En desacuerdo”. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,23.

## 21. Consistencia de la marca y coherencia

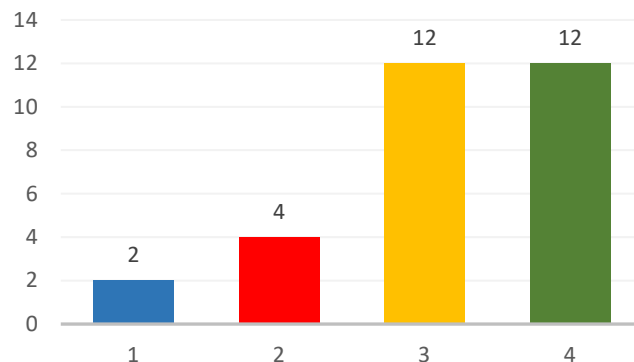


**Figura 8.24** Análisis respuestas del factor consistencia de la marca y coherencia.

Fuente: Elaboración Propia

“Totalmente de acuerdo” es la respuesta más repetida, pero con un porcentaje inferior al 50%. Hay algunos expertos, 5, que están “En desacuerdo”. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,27.

## 22. Testear los productos antes del lanzamiento

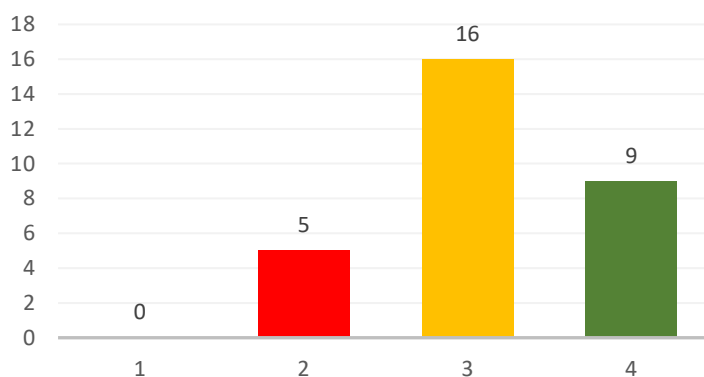


**Figura 8.25** Análisis respuestas del factor testear productos antes del lanzamiento.

Fuente: Elaboración Propia

“Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” son las respuestas más repetidas, 12 cada una. Hay algunos expertos, 6, que están “En desacuerdo” y “Nada de acuerdo” con este factor. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,13.

## 23. Recursos financieros (para mín. 2-3 años desde arranque)

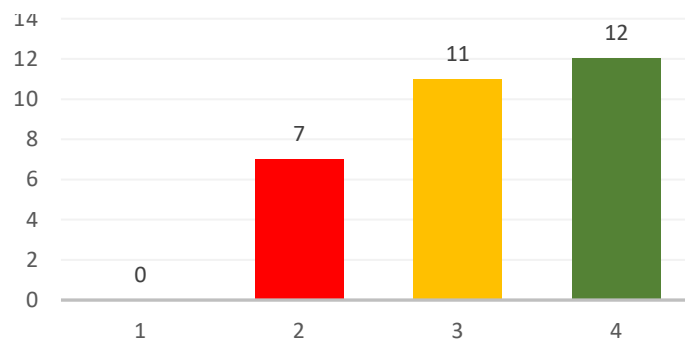


**Figura 8.26** Análisis respuestas del factor recursos financieros.

Fuente: Elaboración Propia

La respuesta más repetida por los expertos es “De acuerdo”, más del 50% de las respuestas, pero también existen algunos expertos, 5, que están “En desacuerdo” con este factor. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,13.

## 24. Innovación continua del producto

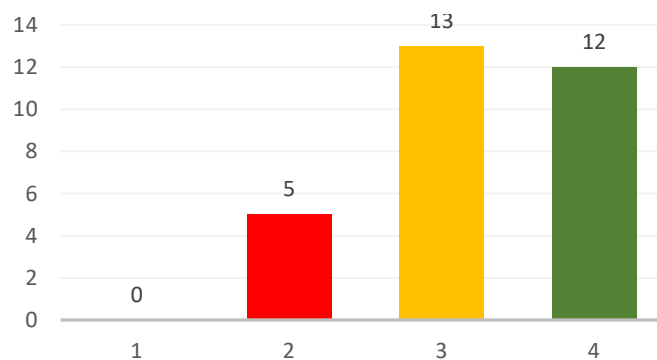


**Figura 8.27 Análisis respuestas del factor innovación continua del producto.**

Fuente: Elaboración Propia

La respuesta más repetida por los expertos es “Totalmente de acuerdo”, pero también existen bastantes expertos, 7, que están “En desacuerdo” con este factor. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,17.

## 25. Estrategia de nichos de mercado

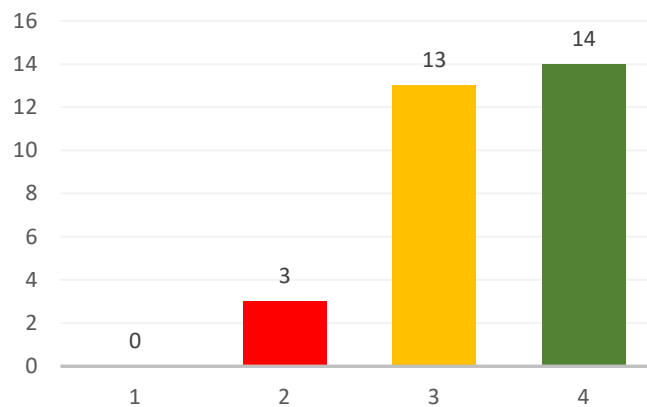


**Figura 8.28 Análisis respuestas del factor estrategia de nichos de mercado.**

Fuente: Elaboración Propia

“De acuerdo” es la respuesta más repetida, con cerca del 50%. Hay algunos expertos, 5, que están “En desacuerdo”. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,17.

## 26. Invertir en medios pagados

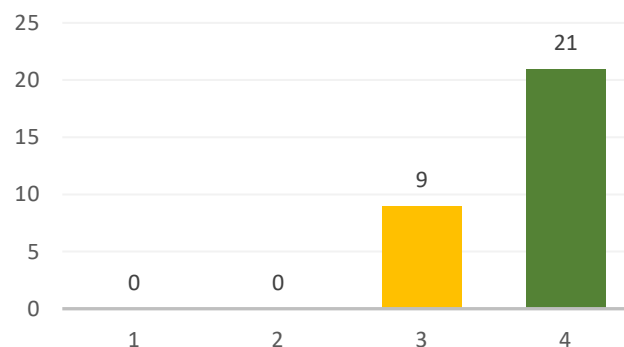


**Figura 8.29** Análisis respuestas del factor invertir en medios pagados.

Fuente: Elaboración Propia

La respuesta más repetida por los expertos es “Totalmente de acuerdo”, pero no llega al 50%. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,37.

## 27. Presencia en redes sociales

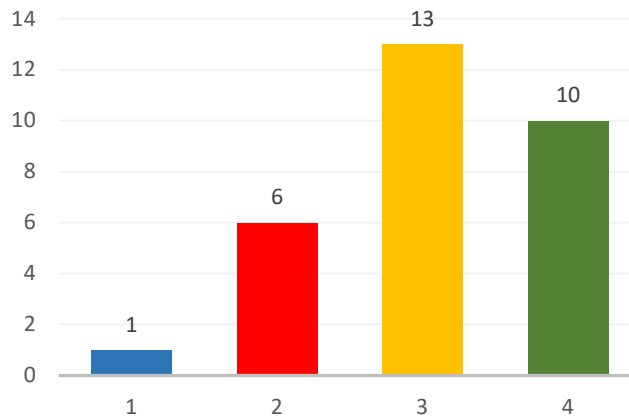


**Figura 8.30** Análisis respuestas del factor presencia en redes sociales.

Fuente: Elaboración Propia

Existe un amplio consenso en que la presencia en redes sociales es un factor muy importante en la implantación de modelos de negocio B2C. Más de 2/3 de los 30 expertos están “totalmente de acuerdo” con este factor. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,7.

## 28. Plan de promociones *online*

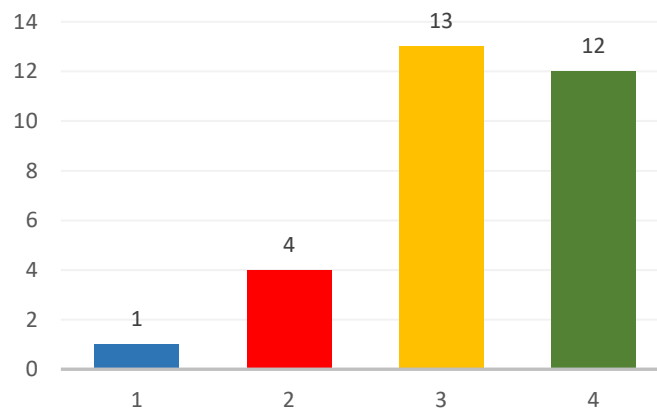


**Figura 8.31** Análisis respuestas del factor plan de promociones online.

Fuente: Elaboración Propia

Más del 40% de los expertos está “De acuerdo” con este factor, es la respuesta más repetida, pero hay bastantes expertos, 7, que están “En desacuerdo” o “Nada de acuerdo”. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,07.

## 29. Responder a necesidades reales del consumidor

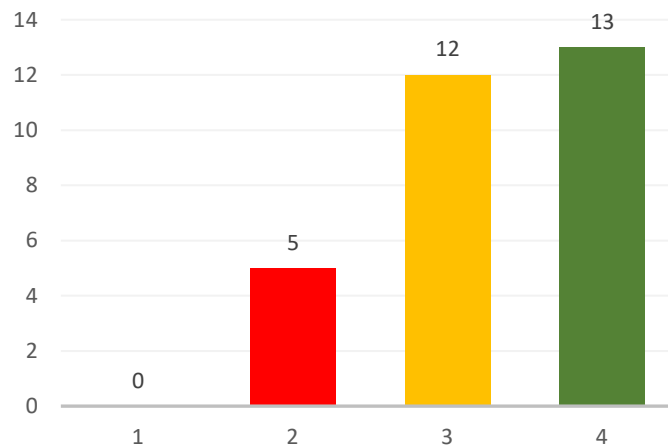


**Figura 8.32** Análisis respuestas del factor responder a necesidades reales del consumidor.

Fuente: Elaboración Propia

Más del 40% de los expertos está “De acuerdo” con este factor, es la respuesta más repetida, pero hay algunos expertos, 5, que están “En desacuerdo” o “Nada de acuerdo”. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,2.

### 30. Confianza en el sitio web



**Figura 8.33 Análisis respuestas del factor confianza en el sitio web.**

Fuente: Elaboración Propia

Más del 40% de los expertos está “Totalmente de acuerdo” con este factor, es la respuesta más repetida, pero hay algunos expertos, 5, que están “En desacuerdo”. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,27.

En la siguiente tabla se pueden ver todos los resultados obtenidos en la primera ronda, para cada uno de los treinta factores.

**Tabla 8.2.1 Puntuación primera ronda**

	PUNTUACIÓN PRIMERA RONDA										
FACTOR	1	2	3	4	MODA	MEDIANA	1er CUARTIL	3er CUARTIL	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA
1. Producto diferencial	0	3	6	21	4	4	3	4	2	4	3,60
2. Precio competitivo	0	8	14	8	3	3	2	4	2	4	3,00
3. Diseño y usabilidad de la página web	0	2	11	17	4	4	3	4	2	4	3,50
4. Logística	0	5	17	8	3	3	3	4	2	4	3,10
5. Posicionamiento en buscadores SEO	0	2	15	13	3	3	3	4	2	4	3,37
6. Tráfico web de calidad	0	1	17	12	3	3	3	4	2	4	3,37
7. Estrategia marketing de contenidos	0	1	17	12	3	3	3	4	2	4	3,37
8. Fidelización de clientes	0	3	14	13	3	3	3	4	2	4	3,33
9. Optimización web para dispositivos móviles	0	0	8	22	4	4	3	4	3	4	3,73
10. Experiencia del cliente	0	1	6	23	4	4	4	4	2	4	3,73
11. Reputación online de la marca	0	3	14	13	3	3	3	4	2	4	3,33
12. Omnicanalidad	2	7	14	7	3	3	2	3	1	4	2,87
13. Seguridad del sitio web	1	7	13	9	3	3	2	4	1	4	3,00
14. Calidad del producto o servicio	0	3	15	12	3	3	3	4	2	4	3,30
15. Oferta de servicios y productos personalizados	1	9	11	9	3	3	2	4	1	4	2,93
16. Variedad de productos ofertados	2	15	11	2	2	2	2	3	1	4	2,43
17. Business Plan	0	7	14	9	3	3	3	4	2	4	3,07
18. Escalabilidad de la empresa	0	8	14	8	3	3	2	4	2	4	3,00
19. Conocimiento del consumidor	0	1	11	18	4	4	3	4	2	4	3,57
20. Testimonios positivos de clientes	0	5	13	12	3	3	3	4	2	4	3,23
21. Consistencia de la marca y coherencia	0	5	12	13	4	3	3	4	2	4	3,27
22. Testear productos antes del lanzamiento	2	4	12	12	3 y 4	3	3	4	1	4	3,13
23. Recursos financieros (para min. 2-3 años desde arranque)	0	5	16	9	3	3	3	4	2	4	3,13
24. Innovación continua del producto	0	7	11	12	4	3	3	4	2	4	3,17
25. Estrategia de nichos de mercado	0	5	15	10	3	3	3	4	2	4	3,17
26. Invertir en medios pagados	0	3	13	14	4	3	3	4	2	4	3,37
27. Presencia en RRSS	0	0	9	21	4	4	3	4	3	4	3,70
28. Plan de promociones online	1	6	13	10	3	3	3	4	1	4	3,07
29. Responder a necesidades reales del consumidor	1	4	13	12	3	3	3	4	1	4	3,20
30. Confianza en el sitio web	0	5	12	13	4	3	3	4	2	4	3,27

De los treinta factores hay seis en los que más del 50% de los expertos están “totalmente de acuerdo” en que son factores que influyen en el éxito para la creación de modelos de comercio electrónico (B2C) a partir de contenidos generados por los usuarios.

Estos seis factores son:

1. Producto diferencial.
2. Diseño y usabilidad de la página web.
3. Optimización web para dispositivos móviles.
4. Experiencia de cliente.
5. Conocimiento del consumidor.



## 6. Presencia en redes sociales.

Todos estos factores tienen una media igual o superior al 3,5.

### OTROS FACTORES RELEVANTES QUE SE HAN IDENTIFICADO EN LA PRIMERA RONDA

Los expertos al finalizar el cuestionario podían indicar otros factores, no mencionados anteriormente, relevantes para el éxito un modelo de negocio B2C, basado en contenido digital generado por usuarios.

A continuación, se enumeran los 10 factores nuevos factores que fueron identificados por los 30 expertos y que fueron añadidos en la segunda ronda del Delphi:

1. Calidad de los contenidos generados por la marca y por los usuarios.
2. Estudio de la competencia.
3. Estrategia de influencia, PR digital, *word of mouth*.
4. Ser una *lovebrand*.
5. Exclusividad del producto.
6. Atención al cliente.
7. Estrategia de *partnership*.
8. Publicidad segmentada (*retargeting*).
9. Generar una comunidad.
10. Sostenibilidad del producto.

### **8.3. Segunda ronda del método Delphi**

El día 5 de noviembre de 2019 se envió a todos los expertos un segundo cuestionario, en el que se les volvía a preguntar su opinión sobre los treinta factores identificados.

Al igual que en el primer cuestionario se utilizó como criterio una escala Likert (Siendo, “4” totalmente de acuerdo, “3” de acuerdo, “2” en desacuerdo y “1” nada de acuerdo).

A todos los expertos se les informó sobre la puntuación media obtenida en cada uno de los factores en la primera ronda. Además de los treinta factores, también se les preguntó a todos los expertos sobre los diez nuevos factores que se habían identificado en la primera ronda.

En la siguiente tabla podemos ver los resultados de esta segunda ronda en relación con los primeros treinta factores:

**Tabla 8.3.1 Puntuación segunda ronda**

FACTOR	PUNTUACIÓN SEGUNDA RONDA										
	1	2	3	4	MODA	MEDIANA	1er CUARTIL	3er CUARTIL	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA
1. Producto diferencial	1	0	11	18	4	4	3	4	1	4	3,53
2. Precio competitivo	0	2	23	5	3	3	3	3	2	4	3,10
3. Diseño y usabilidad de la página web	0	1	12	17	4	4	3	4	2	4	3,53
4. Logística	0	4	23	3	3	3	3	3	2	4	2,97
5. Posicionamiento en buscadores SEO	1	1	15	13	3	3	3	4	1	4	3,33
6. Tráfico web de calidad	1	2	18	9	3	3	3	4	1	4	3,17
7. Estrategia marketing de contenidos	1	2	21	6	3	3	3	3	1	4	3,07
8. Fidelización de clientes	2	4	13	11	3	3	3	4	1	4	3,10
9. Optimización web para dispositivos móviles	1	1	10	18	4	4	3	4	1	4	3,50
10. Experiencia del cliente	1	1	7	21	4	4	3	4	1	4	3,60
11. Reputación online de la marca	2	2	16	10	3	3	3	4	1	4	3,13
12. Omnicanalidad	2	13	10	5	2	3	2	3	1	4	2,60
13. Seguridad del sitio web	0	7	18	5	3	3	3	3	2	4	2,93
14. Calidad del producto o servicio	1	1	20	8	3	3	3	4	1	4	3,17
15. Oferta de servicios y productos personalizados	1	14	10	5	2	3	2	3	1	4	2,63
16. Variedad de productos ofertados	1	21	7	1	2	2	2	3	1	4	2,27
17. Business Plan	0	7	19	4	3	3	3	3	2	4	2,90
18. Escalabilidad de la empresa	0	7	21	2	3	3	3	3	2	4	2,83
19. Conocimiento del consumidor	0	1	11	18	4	4	2	4	2	4	3,57
20. Testimonios positivos de clientes	1	2	18	9	3	3	3	4	1	4	3,17
21. Consistencia de la marca y coherencia	1	4	17	8	3	3	3	4	1	4	3,07
22. Testear productos antes del lanzamiento	1	4	21	4	3	3	3	3	1	4	2,93
23. Recursos financieros (para min. 2-3 años desde arranque)	0	4	16	10	3	3	3	4	2	4	3,20
24. Innovación continua del producto	1	4	14	11	3	3	3	4	1	4	3,17
25. Estrategia de nichos de mercado	1	4	17	8	2	2	2	4	1	4	3,07
26. Invertir en medios pagados	1	2	13	14	4	2	2	4	1	4	3,33
27. Presencia en RRSS	1	0	9	20	4	4	3	4	1	4	3,60
28. Plan de promociones online	0	4	17	9	3	3	3	4	2	4	3,17
29. Responder a necesidades reales del consumidor	1	2	15	12	3	3	3	4	1	4	3,27
30. Confianza en el sitio web	2	2	15	11	3	3	3	4	1	4	3,17

En general las respuestas obtenidas en la segunda ronda son muy similares a las obtenidas en la primera ronda. De hecho, los seis factores con mayor puntuación (más del 50% de los expertos están “totalmente de acuerdo”) son los mismos que los de la ronda anterior.

Landeta (1999) establece la estabilidad de las respuestas como criterio recomendable para determinar la finalización del Delphi, correspondiendo al investigador determinar el nivel de exigencia necesario para que la convergencia sea aceptable.

Para medir el nivel de estabilidad de los resultados este autor propone dos soluciones: la estabilidad grupal de la respuesta del conjunto de los expertos y la estabilidad individual, analizando la opinión particular de cada experto a lo largo del proceso.

Tovar (2019), después de analizar diferentes posturas de investigadores, entre ellos Landeta, utiliza esta misma solución en su investigación.

Además, según Tovar, el consenso entre los expertos se analizará en base a la respuesta individual en relación con el total de respuestas, considerando que hay consenso cuando en alguna categoría concentra al menos el 50% de las respuestas del grupo.

Para confirmar esta estabilidad grupal en la respuesta, utilizamos la misma metodología que aplica Tovar, vamos a llevar a cabo un análisis de la variación del Rango Intercuartílico Relativo (Variac. RIR). RIR se define como la diferencia entre el tercer y primer cuartil, dividido por la mediana ( $Q3 - Q1$ ) /  $Q2$ .

**Tabla 8.3.2 Análisis estabilidad grupal de la primera versus la segunda ronda**

FACTOR	RIR		Variac. RIR
	1ª Ronda	2ª Ronda	RIR2 - RIR1
1. Producto diferencial	0,25	0,25	0,00
2. Precio competitivo	0,67	0,00	-0,67
3. Diseño y usabilidad de la página web	0,25	0,25	0,00
4. Logística	0,33	0,00	-0,33
5. Posicionamiento en buscadores SEO	0,333	0,333	0,000
6. Tráfico web de calidad	0,333	0,333	0,000
7. Estrategia marketing de contenidos	0,333	0,000	-0,333
8. Fidelización de clientes	0,333	0,333	0,000
9. Optimización web para dispositivos móviles	0,250	0,250	0,000
10. Experiencia del cliente	0,063	0,250	0,188
11. Reputación online de la marca	0,333	0,333	0,000
12. Omnicanalidad	0,417	0,400	-0,017
13. Seguridad del sitio web	0,667	0,083	-0,583
14. Calidad del producto o servicio	0,333	0,333	0,000
15. Oferta de servicios y productos personalizados	0,667	0,400	-0,267
16. Variedad de productos ofertados	0,500	0,500	0,000
17. Business Plan	0,417	0,083	-0,333
18. Escalabilidad de la empresa	0,667	0,083	-0,583
19. Conocimiento del consumidor	0,250	0,500	0,250
20. Testimonios positivos de clientes	0,333	0,333	0,000
21. Consistencia de la marca y coherencia	0,333	0,333	0,000
22. Testear productos antes del lanzamiento	0,333	0,000	-0,333
23. Recursos financieros (para min. 2-3 años desde arranque)	0,333	0,333	0,000
24. Innovación continua del producto	0,417	0,333	-0,083
25. Estrategia de nichos de mercado	0,333	1,000	0,667
26. Invertir en medios pagados	0,333	1,000	0,667
27. Presencia en RRSS	0,250	0,250	0,000
28. Plan de promociones online	0,417	0,333	-0,083
29. Responder a necesidades reales del consumidor	0,333	0,333	0,000
30. Confianza en el sitio web	0,333	0,333	0,000
<b>Media</b>	<b>0,371</b>	<b>0,338</b>	<b>-0,033</b>

En cuanto a la estabilidad en la respuesta individual, calculamos que porcentaje de expertos han respondido igual en las dos rondas.

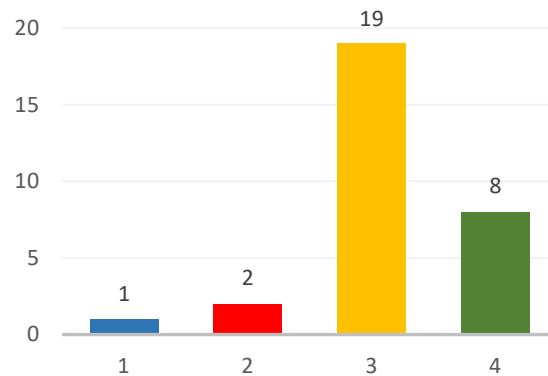
**Tabla 8.3.3 Análisis estabilidad individual primera versus segunda ronda**

FACTOR	Número expertos	Estabilidad en %
1. Producto diferencial	18	60%
2. Precio competitivo	17	57%
3. Diseño y usabilidad de la página web	17	57%
4. Logística	19	63%
5. Posicionamiento en buscadores SEO	15	50%
6. Tráfico web de calidad	16	53%
7. Estrategia marketing de contenidos	19	63%
8. Fidelización de clientes	15	50%
9. Optimización web para dispositivos móviles	23	77%
10. Experiencia del cliente	21	70%
11. Reputación online de la marca	15	50%
12. Omnicanalidad	20	67%
13. Seguridad del sitio web	18	60%
14. Calidad del producto o servicio	17	57%
15. Oferta de servicios y productos personalizados	15	50%
16. Variedad de productos ofertados	16	53%
17. Business Plan	16	53%
18. Escalabilidad de la empresa	16	53%
19. Conocimiento del consumidor	17	57%
20. Testimonios positivos de clientes	17	57%
21. Consistencia de la marca y coherencia	19	63%
22. Testear productos antes del lanzamiento	17	57%
23. Recursos financieros (para min. 2-3 años desde arranque)	20	67%
24. Innovación continua del producto	18	60%
25. Estrategia de nichos de mercado	19	63%
26. Invertir en medios pagados	15	50%
27. Presencia en RRSS	23	77%
28. Plan de promociones online	18	60%
29. Responder a necesidades reales del consumidor	18	60%
30. Confianza en el sitio web	18	60%
<b>MEDIA</b>	<b>17,73</b>	<b>59%</b>

Teniendo en cuenta la estabilidad obtenida en la respuesta, tanto a nivel grupal como a nivel individual, entre la primera ronda y la segunda ronda, se determina no realizar una tercera ronda para estos treinta factores.

En cuanto a los diez nuevos factores que se habían incluido en el cuestionario esto son los resultados:

### 31. Contenidos generados por la marca

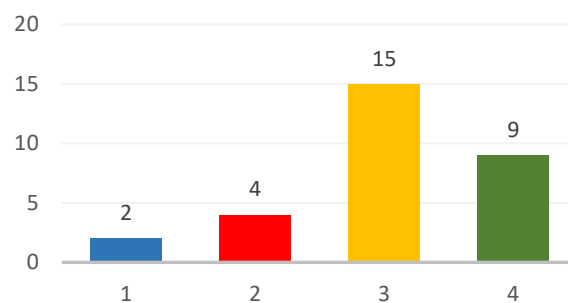


**Figura 8.34 Análisis respuestas del factor contenidos generados por la marca.**

Fuente: Elaboración Propia

Existe consenso en que los contenidos generados por la marca son importantes en la implantación de modelos de negocio B2C. Más de la mitad de los 30 expertos están “De acuerdo” con este factor, aunque un 10% está “En desacuerdo” o “Nada de acuerdo”. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,13.

### 32. Estudio de competencia

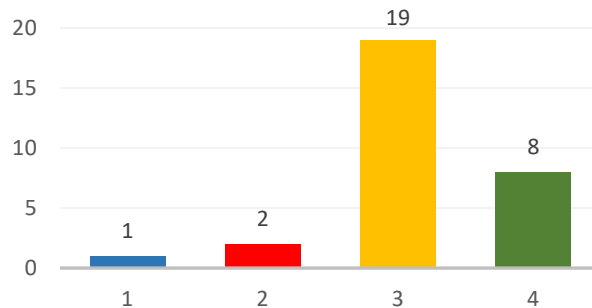


**Figura 8.35 Análisis respuestas del factor estudio de competencia.**

Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los expertos está “De acuerdo” con este factor, sin embargo 6 de los expertos están “En desacuerdo” o “Nada de acuerdo”. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,03.

### 33. Estrategia de influencia, PR digital, *Word of mouth*

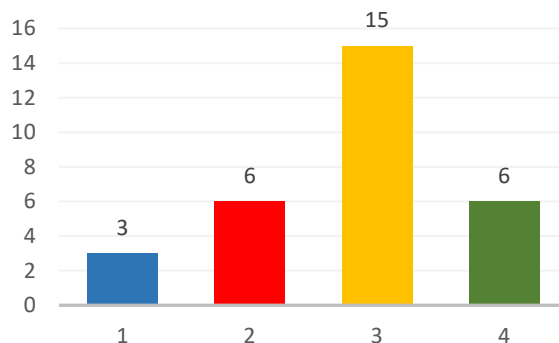


**Figura 8.36** Análisis respuestas del factor contenidos generados por la marca.

Fuente: Elaboración Propia

Más de la mitad de los expertos están “De acuerdo” con este factor, siendo la respuesta más repetida. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,13.

### 34. Ser una *lovebrand*

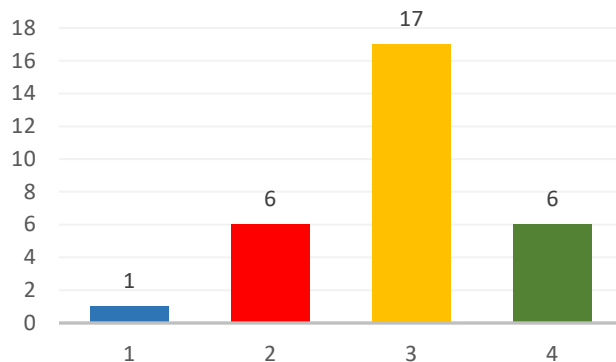


**Figura 8.37** Análisis respuestas del factor ser una *lovebrand*.

Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los expertos está “De acuerdo” con este factor. Es la respuesta más repetida, pero también existe un número considerable de expertos, 6, que están “En desacuerdo” con este factor y 3 expertos están “Nada de acuerdo”. La media obtenida de las 30 respuestas es 2,80.

### 35. Exclusividad del producto

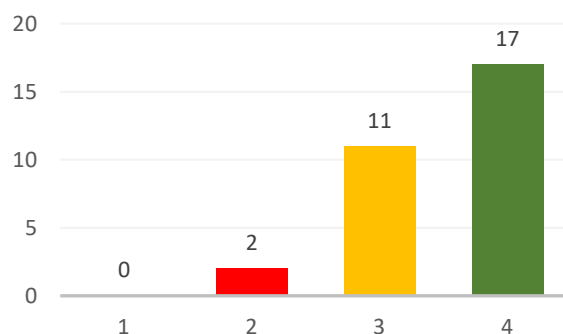


**Figura 8.38** Análisis respuestas del factor exclusividad del producto.

Fuente: Elaboración Propia

Más de la mitad de los expertos están “De acuerdo” con este factor; es la respuesta más repetida, 17 expertos. Sin embargo, otros 6 expertos están “En desacuerdo”. La media obtenida de las 30 respuestas es 2,93.

### 36. Atención al cliente



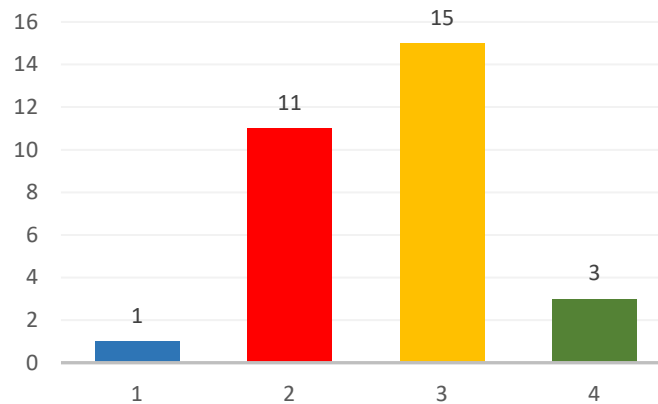
**Figura 8.39** Análisis respuestas del factor atención al cliente.

Fuente: Elaboración Propia

Existe consenso en que la Atención al cliente es un factor muy importante en la implantación de modelos de negocio B2C. Más del 90% de los expertos están “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo” con este factor, siendo la última la respuesta más repetida. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,5.



### 37. Estrategia de *partnership*

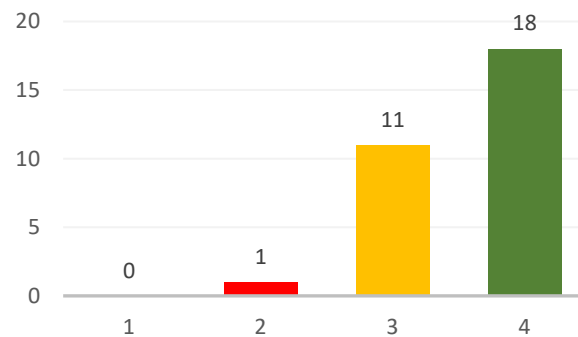


**Figura 8.40** Análisis respuestas del factor de estrategia de *partnership*.

Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los expertos está “De acuerdo con este factor”. Pero existe un grupo significativo de expertos, 11, que están “En desacuerdo”. La media obtenida de las 30 respuestas es 2,67.

### 38. Publicidad segmentada (*retargeting*)

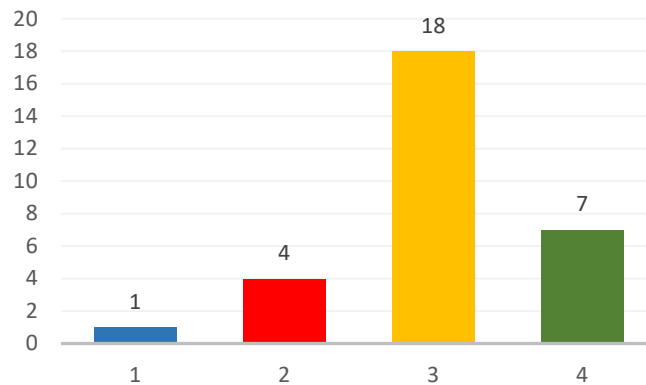


**Figura 8.41** Análisis respuestas del factor publicidad segmentada (*retargeting*).

Fuente: Elaboración Propia

Existe consenso en que la publicidad segmentada es un factor muy importante en la implantación de modelos de negocio B2C. Más de la mitad de los 30 expertos están “totalmente de acuerdo” con este factor. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,57.

### 39. Generar una comunidad

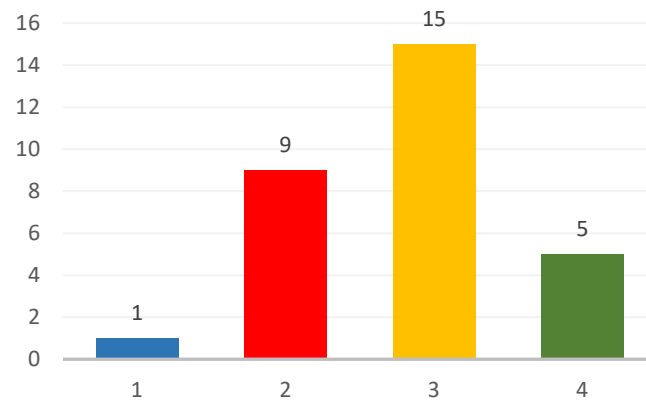


**Figura 8.42** Análisis respuestas del factor generar una comunidad.

Fuente: Elaboración Propia

Más del 50% de los expertos está “De acuerdo” con este factor, es la respuesta más repetida. La media obtenida de las 30 respuestas es 3,03.

### 40. Sostenibilidad del producto



**Figura 8.43** Análisis respuestas del factor sostenibilidad del producto.

Fuente: Elaboración Propia

La respuesta más repetida por los expertos es “De acuerdo”, el 50% de las respuestas, pero también existen algunos expertos, 9, que están “En desacuerdo” con este factor. La media obtenida de las 30 respuestas es 2,8.

En la siguiente tabla se pueden ver todos los resultados obtenidos en la segunda ronda, para los diez nuevos factores.

**Tabla 8.3.4 Puntuación segunda ronda nuevos factores**

FACTOR	PUNTUACIÓN SEGUNDA RONDA										
	1	2	3	4	MODA	MEDIANA	1er CUARTIL	3er CUARTIL	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA
31. Contenidos generados por la marca y por los usuarios	1	2	19	8	3	3	3	4	1	4	3,13
32. Estudio de competencia	2	4	15	9	3	3	3	4	1	4	3,03
33. Estrategia de influencia, PR digital, Word of mouth	1	2	19	8	3	3	3	4	1	4	3,13
34. Ser una lovebrand	3	6	15	6	3	3	2	3	1	4	2,80
35. Exclusividad del producto	1	6	17	6	3	3	3	3	1	4	2,93
36. Atención al cliente	0	2	11	17	4	4	3	4	2	4	3,50
37. Estrategia de partnership	1	11	15	3	3	3	2	3	1	4	2,67
38. Publicidad segmentada (retargeting)	0	1	11	18	4	4	3	4	2	4	3,57
39. Generar una comunidad	1	4	18	7	3	3	3	3	1	4	3,03
40. Sostenibilidad del producto	1	9	15	5	3	3	2	3	1	4	2,80

Como vemos de los diez nuevos, en dos de ellos más del 50% de los expertos está “totalmente de acuerdo” en que son factores que influyen en el éxito para la creación de modelos de comercio electrónico (B2C) a partir de contenidos generados por los usuarios.

Estos dos factores son:

1. Atención al cliente.
2. Publicidad segmentada.

## 8.4. Tercera ronda del método Delphi

El día 20 de noviembre de 2019 se envió a todos los expertos un tercer cuestionario, en el que se les volvía a preguntar su opinión sobre los diez factores identificados en la primera ronda.

Al igual que en el resto de los cuestionarios se utilizó como criterio una escala Likert (Siendo, “4” totalmente de acuerdo, “3” de acuerdo, “2” en desacuerdo y “1” nada de acuerdo).

A todos los expertos se les informó sobre la puntuación media obtenida en cada uno de los diez factores en la segunda ronda.

En la siguiente tabla podemos ver los resultados de esta tercera ronda en relación a los diez factores incorporados en la segunda ronda:

**Tabla 8.4.1 Puntuación tercera ronda**

FACTOR	PUNTUACIÓN TERCERA RONDA										
	1	2	3	4	MODA	MEDIANA	1er CUARTIL	3er CUARTIL	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA
31. Contenidos generados por la marca y por los usuarios	0	0	19	11	3	3	3	4	3	4	3,37
32. Estudio de competencia	0	3	24	3	3	3	3	3	2	4	3,00
33. Estrategia de influencia, PR digital, Word of mouth	0	0	22	8	3	3	3	4	3	4	3,27
34. Ser una lovebrand	0	7	18	5	3	3	2,75	3	2	4	2,93
35. Exclusividad del producto	1	9	15	5	3	3	2	3	1	4	2,80
36. Atención al cliente	0	1	9	20	4	4	3	4	2	4	3,63
37. Estrategia de partnership	1	16	13	0	2	2	2	3	1	3	2,40
38. Publicidad segmentada (retargeting)	0	2	7	21	4	4	3	4	2	4	3,63
39. Generar una comunidad	0	4	16	10	3	3	3	4	2	4	3,20
40. Sostenibilidad del producto	0	14	16	0	3	3	2	3	2	3	2,53

Las respuestas obtenidas en la tercera ronda son muy similares a las obtenidas en la segunda ronda. De hecho, los dos factores que tienen mayor puntuación (más del 50% de los expertos están “totalmente de acuerdo”) son los mismos que los de la ronda anterior.

Al igual que se hizo con los treinta primeros factores, se analizó tanto la estabilidad grupal como la individual de los diez factores para determinar si había que hacer una ronda adicional o se podía dar por finalizado el DELPHI.

Para confirmar esta estabilidad grupal en la respuesta, utilizamos la misma metodología que la ronda anterior, vamos a llevar a cabo un análisis de la variación del Rango Inter cuartílico Relativo (Variac. RIR).

**Tabla 8.4.2 Análisis estabilidad grupal de la segunda versus la tercera ronda**

FACTOR	RIR		Variac. RIR
	1ª Ronda	2ª Ronda	RIR2 - RIR1
31. Contenidos generados por la marca y por los usuarios	0,33	0,33	0,00
32. Estudio de competencia	0,33	0,00	-0,33
33. Estrategia de influencia, PR digital, Word of mouth	0,33	0,33	0,00
34. Ser una lovebrand	0,33	0,08	-0,25
35. Exclusividad del producto	0,083	0,333	0,250
36. Atención al cliente	0,250	0,250	0,000
37. Estrategia de partnership	0,333	0,500	0,167
38. Publicidad segmentada (retargeting)	0,250	0,250	0,000
39. Generar una comunidad	0,083	0,333	0,250
40. Sostenibilidad del producto	0,333	0,333	0,000
Media	0,222	0,333	0,111

En cuanto a la estabilidad en la respuesta individual, calculamos que porcentaje de expertos han respondido igual en las dos rondas.

**Tabla 8.4.3 Análisis estabilidad individual de la segunda versus la tercera ronda**

FACTOR	Número expertos	Estabilidad en %
31. Contenidos generados por la marca y por los usuarios	16	53%
32. Estudio de competencia	15	50%
33. Estrategia de influencia, PR digital, Word of mouth	18	60%
34. Ser una lovebrand	15	50%
35. Exclusividad del producto	16	53%
36. Atención al cliente	16	53%
37. Estrategia de partnership	19	63%
38. Publicidad segmentada (retargeting)	20	67%
39. Generar una comunidad	17	57%
40. Sostenibilidad del producto	18	60%
<b>MEDIA</b>	<b>17</b>	<b>57%</b>

Teniendo en cuenta la estabilidad obtenida en la respuesta, tanto a nivel grupal como a nivel individual, entre la segunda ronda y la tercera ronda, se determina dar por finalizado el DELPHI.

Si hacemos la media de las dos medias en cada una de las dos rondas, el ranking de puntuación de los factores analizados sería el siguiente:

**Tabla 8.4.4 Media de las puntuaciones medias obtenidas en todas las rondas**

FACTOR	MEDIA			MEDIA FINAL
	1ª ronda	2ª ronda	3ª ronda	
1. Producto diferencial	3,60	3,53		3,57
2. Precio competitivo	3,00	3,10		3,05
3. Diseño y usabilidad de la página web	3,50	3,53		3,52
4. Logística	3,10	2,97		3,03
5. Posicionamiento en buscadores SEO	3,37	3,33		3,35
6. Tráfico web de calidad	3,37	3,17		3,27
7. Estrategia marketing de contenidos	3,37	3,07		3,22
8. Fidelización de clientes	3,33	3,10		3,22
9. Optimización web para dispositivos móviles	3,73	3,50		3,62
10. Experiencia del cliente	3,73	3,60		3,67
11. Reputación online de la marca	3,33	3,13		3,23
12. Omnicanalidad	2,87	2,60		2,73
13. Seguridad del sitio web	3,00	2,93		2,97
14. Calidad del producto o servicio	3,30	3,17		3,23
15. Oferta de servicios y productos personalizados	2,93	2,63		2,78
16. Variedad de productos ofertados	2,43	2,27		2,35
17. Business Plan	3,07	2,90		2,98
18. Escalabilidad de la empresa	3,00	2,83		2,92
19. Conocimiento del consumidor	3,57	3,57		3,57
20. Testimonios positivos de clientes	3,23	3,17		3,20
21. Consistencia de la marca y coherencia	3,27	3,07		3,17
22. Testear productos antes del lanzamiento	3,13	2,93		3,03
23. Recursos financieros (para min. 2-3 años desde arranque)	3,13	3,20		3,17
24. Innovación continua del producto	3,17	3,17		3,17
25. Estrategia de nichos de mercado	3,17	3,07		3,12
26. Invertir en medios pagados	3,37	3,33		3,35
27. Presencia en RRSS	3,70	3,60		3,65
28. Plan de promociones online	3,07	3,17		3,12
29. Responder a necesidades reales del consumidor	3,20	3,27		3,23
30. Confianza en el sitio web	3,27	3,17		3,22
31. Contenidos generados por la marca y por los usuarios		3,13	3,37	3,13
32. Estudio de competencia		3,03	3,00	3,03
33. Estrategia de influencia, PR digital, Word of mouth		3,13	3,27	3,13
34. Ser una lovebrand		2,80	2,93	2,80
35. Exclusividad del producto		2,93	2,80	2,93
36. Atención al cliente		3,50	3,63	3,50
37. Estrategia de partnership		2,67	2,40	2,67
38. Publicidad segmentada (retargeting)		3,57	3,63	3,57
39. Generar una comunidad		3,03	3,20	3,03
40. Sostenibilidad del producto		2,80	2,53	2,80
<b>TOTAL</b>				<b>3,16</b>

Tal y como podemos observar, hay ocho factores con una media superior o igual a 3,5, en los que además existe un consenso sobre los mismos, ya que más del 50% de los expertos están “totalmente de acuerdo” con los mismos.

**Tabla 8.4.5 Factores con mayor puntuación media**

FACTOR	MEDIA
Producto diferencial	3,57
Diseño y usabilidad de la web	3,52
Optimización web para dispositivos móviles	3,62
Experiencia del cliente	3,67
Conocimiento del consumidor	3,57
Presencia en RRSS	3,65
Atención al cliente	3,50
Publicidad segmentada	3,57

Hay un segundo grupo de factores, que es la mayoría, con una puntuación de entre 3 y 3,5. En general los expertos están “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con la importancia de estos factores, pero no de manera tan rotunda como con los ocho anteriores.

**Tabla 8.4.6 Factores con una puntuación media entre 3 y 3,5**

FACTOR	MEDIA
Precio competitivo	3,05
Logística	3,03
Posicionamiento en buscadores SEO	3,35
Tráfico web de calidad	3,27
Estrategia marketing de contenidos	3,22
Fidelización de clientes	3,22
Reputación online de la marca	3,23
Calidad del producto o servicio	3,23
Testimonios positivos de clientes	3,20
Consistencia de la marca y coherencia	3,17
Testear productos antes del lanzamiento	3,03
Recursos financieros (para min. 2-3 años desde arranque)	3,17
Innovación continua del producto	3,17
Estrategia de nichos de mercado	3,12
Invertir en medios pagados	3,35
Plan de promociones online	3,12
Responder a necesidades reales del consumidor	3,23
Confianza en el sitio web	3,22
Contenidos generados por la marca y por los usuarios	3,13
Estudio de competencia	3,03
Estrategia de influencia, PR digital, Word of mouth	3,13
Generar una comunidad	3,03

Y por último hay diez factores con una puntuación inferior a 3, en los que no existe un acuerdo claro sobre su importancia.

**Tabla 8.4.7 Factores con menor puntuación media**

FACTOR	MEDIA
Omnicanalidad	2,73
Seguridad del sitio web	2,97
Oferta de servicios y productos personalizados	2,78
Variedad de productos ofertados	2,35
Business Plan	2,98
Escalabilidad de la empresa	2,92
Ser una lovebrand	2,80
Exclusividad del producto	2,93
Estrategia de partnership	2,67
Sostenibilidad del producto	2,80



## CAPÍTULO 9 MODELO DE COMERCIO B2C PARA EMPRENDIMIENTOS ONLINE

En determinadas ocasiones, el contenido creado por un usuario goza de elementos que le permiten diferenciarse del resto de contenidos de su mismo ámbito, ejerciendo por tanto un efecto de arrastre sobre distintos usuarios seducidos por dicho contenido. Esta situación provoca, que el usuario generador del contenido adquiera una capacidad de influencia a través del contenido digital de su blog o redes sociales sobre una masa crítica de usuarios, creando así una comunidad.

En la medida, que el contenido generado pueda evolucionar a un estadio superior, y convertirse en negocio *online* en el cual se venda un producto o se preste un servicio de manera rentable; uno de los principales objetivos de negocio será incrementar el grado de interacción con los clientes, estableciendo un compromiso entre marca y usuarios, tratando de fidelizarles y hacerles sentir identificados y parte de una marca.

Por tanto, asistimos a tres fases o etapas diferenciadas, una primera de comunicación en la cual se generan contenidos diferenciales y atractivos, una segunda fase de transición en la cual se produce la evolución o transformación del contenido digital en negocio, y una tercera fase en el cual ya se asiste a la consolidación empresarial a través de la venta de un bien o a la prestación de un servicio.

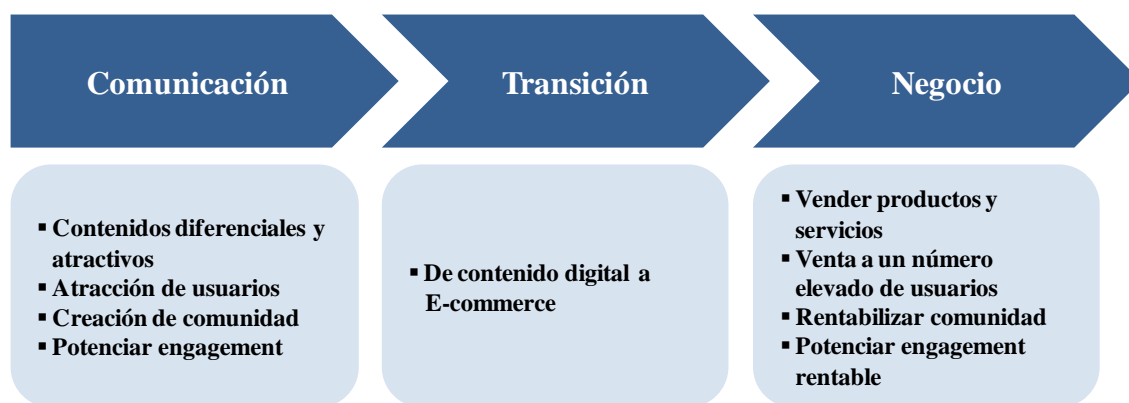


Figura 9.1 Fases conversión contenido digital en *e-commerce*

Fuente: elaboración propia

## **9.1. Características del modelo**

En su definición más simple un modelo de negocio es la forma a través de la cual una empresa se plantea generar ingresos y beneficios. A la hora de definirlo es importante que se tenga en cuenta una serie de aspectos como, por ejemplo, la selección de clientes, la creación de valor, la diferenciación en la oferta, la captación y la retención de los compradores, etc. El modelo no puede desligarse de lo que es el negocio, ya que se fundamenta en las necesidades que pretende satisfacer (Fleisch et. al., 2015)

López-Sánchez y Sandulli (2002), cuestionan la viabilidad de muchos de los Modelos de Negocio “convencionales” en un nuevo marco competitivo digital, no ya sólo por el uso de las tecnologías sino por una cuestión aún más relevante, la forma de creación de valor.

Una característica esencial del modelo es que tiene que ser innovador. Sila (2015), menciona que elegir un modelo de negocio que revolucione el mercado, garantiza que la empresa continúe al menos hasta que otro modelo innovador llegue lo que se conoce como innovación disruptiva. Un ejemplo de modelo disruptivo es Amazon, cuyas ventas en línea amenazan a viejas y enormes empresas que habían revolucionado en su tiempo a sus respectivas industrias.

Más allá de que la empresa basada en contenidos digitales debe contar previamente con antecedentes y definiciones previas como la descripción general de la empresa, incluyendo: los productos y servicios que se ofrecen o se ofrecerán, su misión, sus objetivos y metas, su filosofía, hacia quien van dirigidos los productos o servicios, así como sus fortalezas competitivas, etc., el modelo deberá considerar el impacto de los factores implicados en un modelo de comercio B2C que pueden favorecer o desfavorecer en su consolidación (Fleisch et. al., 2015).

## **9.2. Formulación del modelo**

Para la formulación del modelo se han tenido en cuenta la jerarquización de los factores que se ha realizado en el capítulo anterior.

Una posible formulación del modelo sería tener en cuenta los cuarenta factores identificados y en base a las medias obtenidas en el proceso de jerarquización, asignarle un peso a cada uno de ellos.

**Tabla 9.2.1 Ponderación de los factores jerarquizados**

FACTOR	MEDIA FINAL	PONDERACIÓN
1. Producto diferencial	3,57	0,028
2. Precio competitivo	3,05	0,024
3. Diseño y usabilidad de la página web	3,52	0,028
4. Logística	3,03	0,024
5. Posicionamiento en buscadores SEO	3,35	0,027
6. Tráfico web de calidad	3,27	0,026
7. Estrategia marketing de contenidos	3,22	0,025
8. Fidelización de clientes	3,22	0,025
9. Optimización web para dispositivos móviles	3,62	0,029
10. Experiencia del cliente	3,67	0,029
11. Reputación online de la marca	3,23	0,026
12. Omnicanalidad	2,73	0,022
13. Seguridad del sitio web	2,97	0,023
14. Calidad del producto o servicio	3,23	0,026
15. Oferta de servicios y productos personalizados	2,78	0,022
16. Variedad de productos ofertados	2,35	0,019
17. Business Plan	2,98	0,024
18. Escalabilidad de la empresa	2,92	0,023
19. Conocimiento del consumidor	3,57	0,028
20. Testimonios positivos de clientes	3,20	0,025
21. Consistencia de la marca y coherencia	3,17	0,025
22. Testear productos antes del lanzamiento	3,03	0,024
23. Recursos financieros (para min. 2-3 años desde arranque)	3,17	0,025
24. Innovación continua del producto	3,17	0,025
25. Estrategia de nichos de mercado	3,12	0,025
26. Invertir en medios pagados	3,35	0,027
27. Presencia en RRSS	3,65	0,029
28. Plan de promociones online	3,12	0,025
29. Responder a necesidades reales del consumidor	3,23	0,026
30. Confianza en el sitio web	3,22	0,025
31. Contenidos generados por la marca y por los usuarios	3,13	0,025
32. Estudio de competencia	3,03	0,024
33. Estrategia de influencia, PR digital, Word of mouth	3,13	0,025
34. Ser una lovebrand	2,80	0,022
35. Exclusividad del producto	2,93	0,023
36. Atención al cliente	3,50	0,028
37. Estrategia de partnership	2,67	0,021
38. Publicidad segmentada (retargeting)	3,57	0,028
39. Generar una comunidad	3,03	0,024
40. Sostenibilidad del producto	2,80	0,022
<b>TOTAL</b>	<b>126,28</b>	<b>1,000</b>

Este modelo tendría en cuenta a los cuarenta factores identificados y su formulación quedaría de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} Z = & 0,028 * F1 + 0,024 * F2 + 0,028 * F3 + 0,024 * F4 + \\ & 0,027 * F5 + 0,026 * F6 + 0,025 * F7 + 0,025 * F8 + \\ & 0,029 * F9 + 0,029 * F10 + 0,026 * F11 + 0,022 * F12 + \\ & 0,023 * F13 + 0,026 * F14 + 0,022 * F15 + 0,019 * F16 + \\ & 0,024 * F17 + 0,023 * F18 + 0,028 * F19 + 0,025 * F20 + \\ & 0,025 * F21 + 0,024 * F22 + 0,025 * F23 + 0,025 * F24 + \\ & 0,025 * F25 + 0,027 * F26 + 0,029 * F27 + 0,025 * F28 + \\ & 0,026 * F29 + 0,025 * F30 + 0,025 * F31 + 0,024 * F32 + \\ & 0,025 * F33 + 0,022 * F34 + 0,023 * F35 + 0,028 * F36 + \\ & 0,021 * F37 + 0,028 * F38 + 0,024 * F39 + 0,022 * F40 \end{aligned}$$

Cada factor tendrá un valor entre cero y uno.

Se asignará el valor cero cuando el grado de cumplimiento del factor sea del 0%. En cambio, se asignará el valor uno cuando el grado de cumplimiento del factor sea del 100%.

La suma de multiplicar todos los factores por sus respectivos pesos dará como resultado un valor total comprendido entre 0 y 1, y lo llamaremos Z.

Cuando el valor de Z se aproxime a 1, mayores serán las probabilidades de transformar de manera exitosa contenido digital en un modelo de negocio B2C.

En muchas ocasiones, los recursos, tanto financieros como humanos, son limitados. Por tanto, hay que priorizar las tareas y las inversiones a realizar para la transformación del contenido digital generado por usuarios en modelos de negocio *online* (B2C).

Una posible versión simplificada del modelo, habría que validar previamente en futuras líneas de investigación el impacto de no incluir todos los factores, sería tener solo en cuenta los ocho factores en los que la mitad o más de los expertos han estado “totalmente de acuerdo” con los mismos.

Los ocho factores son:

- Producto diferencial (F1)
- Diseño y usabilidad de la web (F2)
- Optimización web para dispositivos móviles (F3)
- Experiencia del cliente (F4)
- Conocimiento del consumidor (F5)
- Presencia en redes sociales (F6)
- Atención al cliente (F7)
- Publicidad segmentada (F8)

Si analizamos estos factores vemos que:

- Dos de ellos están relacionados con la página web: En función de cómo sea nuestra web, a nivel de diseño, usabilidad, adaptación a *mobile*, etc., el usuario tendrá mayor confianza en la misma y también nuestra tasa de conversión (número de ventas/número de visitas a la página de web) será también mayor.

-Tres de ellos están relacionados con el cliente, con el consumidor. Actualmente, las empresas que están poniendo todo el foco en el consumidor (por ejemplo, Amazon o Netflix) están teniendo una ventaja competitiva respecto a otras empresas que siguen “pensando en primera persona”. El consumidor tiene que estar en el centro de toda la estrategia empresarial.

- Otros dos factores están relacionados con la capacidad de poder transmitir mensajes personalizados (segmentación), la capacidad de conversar con los usuarios (presencia en redes sociales)

- El último factor está relacionado con el producto. Antes de la era digital, la información disponible era mucho menor y también era menor la posibilidad de acceder a una amplia variedad de productos. Ahora los consumidores cada vez están mejor informados por lo que es necesario tener una diferenciación clara en el producto.

Dado que en estos ocho factores ha habido un consenso claro, les podríamos dar el mismo peso a cada uno de ellos y podríamos formular el modelo de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} Z = & 0,125 * F1 + 0,125 * F2 + 0,125 * F3 + \\ & 0,125 * F4 + 0,125 * F5 + 0,125 * F6 + 0,125 * F7 + \\ & 0,125 * F8 \end{aligned}$$

Cada factor tendrá un valor entre cero y uno y cuando el valor de Z se aproxime a 1, mayores serán las probabilidades de transformar de manera exitosa contenido digital en un modelo de negocio B2C.

Queda pendiente para futuras líneas de investigación el establecimiento de un sistema de indicadores para cada factor. Este sistema de indicadores nos deberá permitir determinar para cada factor su grado de cumplimiento en cada momento.

## **Bloque III. Conclusiones generales**

## Conclusiones

En este último Capítulo se va a llevar a cabo la discusión de los resultados presentados en los Capítulos 8 y 9, a modo de conclusión. Previamente, se va a realizar en primer lugar, un breve repaso de los Capítulos precedentes junto con las principales conclusiones obtenidas en cada uno de ellos, que hacen referencia al proceso seguido en la investigación para alcanzar el objetivo general de la misma.

Las conclusiones se han clasificado en tres grupos: conclusiones relacionadas con el marco teórico y con el marco referencial, con el panel de expertos y con los resultados de la investigación.

### Conclusiones relacionadas con el marco teórico y con el marco referencial

A la vista de la revisión de la revisión bibliográfica se puede concluir que la llegada de la era digital está transformando y va a seguir transformando los diferentes modelos de negocio que actualmente conocemos, lo que concuerda con lo expuesto anteriormente por Torrent-Sellens (2012). Esto unido a la aparición de un nuevo ecosistema digital donde, tal y como afirman Allen (2017) y Nafria (2008), los usuarios tienen la capacidad de influir sobre otros usuarios a través del contenido digital generado en sus redes sociales y/o en sus blogs, hace que algunos de estos usuarios que llegan a tener una gran influencia puedan plantearse evolucionar estos contenidos a un estadio superior basados en modelos de negocio de comercio electrónico, B2C. En la actualidad hay varios ejemplos de emprendimientos cuyo origen está basado en este contenido digital que están teniendo éxito como por ejemplo “Mr Wonderful” o “Malas Madres”.

Otro aspecto importante, que ayuda a entender la aparición de estas nuevas iniciativas empresariales, es que España es un país que cuenta con un buen ecosistema emprendedor y además es uno de los países donde se estima que haya un mayor crecimiento en comercio electrónico en los próximos años.

Por otro lado, también **se ha observado en la revisión bibliográfica que hay una gran cantidad de factores, que pueden influir en el desarrollo de un modelo de comercio electrónico. Estos factores están relacionados con el producto, el diseño web, la experiencia de cliente, etc.** lo cual puede ayudar a explicar porque muchos de estos emprendimientos online fracasan en sus primeros meses de vida.

Algunos de los factores más relevantes detectados en la revisión bibliográfica y que posteriormente han sido considerados más importantes en la investigación han sido:



- **Disponer de un producto diferencial:** Cuanta más diferenciación, con respecto a otros productos, sea percibida por el potencial consumidor de dicho producto, mayor ventaja para competir dispondrá la empresa, lo que está de acuerdo con Escribano (2014).
- **Buen diseño y buena usabilidad en la web:** Una buena estrategia de negocio online incluye el diseño y la construcción de un sitio web oportuno, ya que este actúa como puerta de acceso para potenciales consumidores. Esto implica, de acuerdo a lo expuesto anteriormente (Rabin, 2001), el cuidado del diseño y usabilidad de la página.
- **Optimización para dispositivos móviles:** Los consumidores otorgan una gran relevancia a la adaptación de nuestra web a distintos formatos de dispositivos móviles, confirmando lo mostrado anteriormente por Kim and Lee (2013).
- **Experiencia de cliente:** Crear y gestionar la experiencia del cliente se ha convertido en una parte vital en el ámbito empresarial actual, como ha sido expuesto con anterioridad por Lemon y Verhoef (2016).
- **Conocimientos del consumidor:** Las marcas tienen que comprender las posibilidades del tipo de consumo que proporciona este canal online y, además, entender cómo funcionan las vidas de los usuarios que van a realizar compras en estos nuevos canales, para así poder aumentar su eficacia en concordancia con lo mostrado anteriormente por Álvarez (2012) y Oliver & Alloza (2009).
- **Buena presencia en redes sociales:** Al igual que para Aguilar (2009), las redes sociales presentan un paradigma que ofrece un poder con grandes oportunidades, beneficios y riesgos que además implican que la empresa tenga que planificar nuevos planes de negocio y estrategias.

En caso de que no tengamos en cuenta estos factores nuestras posibilidades de fracaso se incrementan, de hecho, en dos de los cuatro casos de emprendimiento online analizados en el marco referencial (bebe.com y idoproject.com), se confirmó que no es suficiente con tener un alto número de seguidores o un alto número de visitas en el blog para tener éxito. Es necesario que se cumplan otra serie de factores como, por ejemplo, disponer de un producto diferencial, o generar una buena experiencia de cliente, etc.

## **Conclusiones relacionadas con el panel de expertos**

La principal conclusión que se deriva de las entrevistas a **los expertos** es que **en su totalidad confirmaron que el contenido digital generado por usuarios puede evolucionar a un estadio superior y convertirse en un negocio *online*** en el cual se venda un producto o se preste un servicio de manera rentable, que es el objetivo principal de esta investigación.

**Algunos de ellos matizaron, que, aunque sea posible no es sencillo, teniendo que cumplirse una serie de factores para que pueda ser viable.** De hecho, en el transcurso de las entrevistas los expertos enumeraron hasta 22 factores que consideraban importantes para tener éxito en la puesta en marcha de un modelo de comercio electrónico, B2C. De estos 22 factores, 19 de ellos coinciden con factores identificados en el marco teórico. Los tres factores nuevos, que no se habían identificado en el marco teórico son:

- **Recursos financieros para mínimo dos o tres años**
- **Invertir en medios pagados**
- **Dar respuesta a necesidades reales del consumidor**

**Esta afirmación, la necesidad de tener que cumplirse múltiples factores para la puesta en marcha de manera exitosa de un modelo de comercio electrónico, será ratificada posteriormente en los resultados de la investigación,** donde se observa la existencia de multitud de factores que influyen de manera determinante en este tipo de proyectos.

Algunos extractos de las entrevistas con el panel de expertos que ponen de manifiesto la importancia de que se cumplan varios factores para tener éxito en modelos de negocio de comercio electrónico son:

- “Hacer una buena estrategia de marketing de contenidos es fundamental para las marcas y muchas de ellas no lo hacen bien”.
- “Internet te obliga a tener un precio competitivo si quieres tener ventas.”
- “Tener una buena presencia en redes sociales es un factor fundamental. Conseguir tener muchos seguidores y que se conviertan en amantes de la marca.”
- “Ya no solo compramos las marcas míticas, que tenemos en la cabeza, sino que al final cuando nos informamos sobre una marca, y vemos que tiene buenos testimonios, que la gente dice que es un buen producto, enseguida la aceptamos”.
- “Tenemos que tener un gran conocimiento del entorno, del mercado, y sobre todo un gran conocimiento del consumidor, saber que le motiva, que necesita”.

- “Las marcas a las que le va bien son aquellas que son más consistentes y coherentes”.
- “Y otro factor, sin lugar a duda sería hacer que tus clientes repitan, la fidelización de tus clientes. Es mucho más caro captar un cliente nuevo... que hacer que un cliente tuyo repita la compra”.
- “Hay muchos otros factores, que también te pueden ayudar a tener éxito en comercio electrónico, por ejemplo, u error muy habitual, y por eso desaparecen muchas empresas, es que no calculan bien que recursos financieros necesitan para los primeros años de la empresa”.
- “Es fundamental contar con una buena logística, en especial con una buena gestión de las devoluciones”.
- “Para tener éxito en internet es importante generar tráfico de calidad hacia tú página web”.
- “Hoy los nuevos proyectos pasan por ser nichos no por ser *e-commerce* generalistas”.
- “O tienes una oferta diferencial, ya sea porque tienes algo que no ofrezca el mercado, tu marca gusta por algún motivo o sino, en un mundo de tanta oferta y tan fácil de llegar a ella, lo normal es que pasen desapercibidos”.
- “Es muy importante el diseño de la web, su usabilidad. Esa primera impresión es fundamental para generar confianza en el consumidor, sobre todo si es la primera vez que te visita”.
- “Al final es fundamental que la experiencia de cliente con la marca sea excelente en todas las fases de la compra, en el antes, del durante y en el post”.

### **Conclusiones relacionadas con los resultados de la investigación**

A la vista de los resultados obtenidos en la investigación **se acepta la hipótesis formulada ya que la viabilidad de los modelos de negocio de comercio electrónico depende de la interrelación de una gran cantidad de factores.**

Los resultados de la investigación concluyen qué factores son más representativos para que un modelo de negocio *online* B2C basado en contenidos digitales generados por usuarios puede llegar a tener éxito en su implementación. Más concretamente, se han identificado y jerarquizado cuarenta factores y los resultados son:

- Ocho factores en los que más del 50% de los expertos están “totalmente de acuerdo” con la importancia de los mismos en los modelos de negocio de comercio electrónico:
  - Producto diferencial

- Diseño y usabilidad de la web
  - Optimización para dispositivos móviles
  - Experiencia de cliente
  - Conocimientos del consumidor
  - Presencia en redes sociales
  - Atención al cliente
  - Publicidad segmentada
- Hay un segundo grupo de factores, que es la mayoría, en los que en general los expertos están “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con la importancia de estos factores, pero no de manera tan rotunda como con los ocho anteriores:

- Precio competitivo
- Logística
- Posicionamiento en buscadores SEO
- Tráfico web de calidad
- Estrategia marketing de contenidos
- Fidelización de clientes
- Reputación *online* de la marca
- Calidad del producto o servicio
- Testimonios positivos de clientes
- Consistencia de la marca y coherencia
- Testear productos antes del lanzamiento
- Recursos financieros (para mínimo 2-3 años desde el arranque)
- Innovación continua del producto
- Estrategia de nichos de mercado
- Invertir en medios pagados
- Plan de promociones *online*
- Responder a necesidades reales del consumidor
- Confianza en el sitio web
- Contenidos generados por la marca y por los usuarios
- Estudio de la competencia

- Estrategia de influencia, PR digital, *WOM*
  - Generar una comunidad
- Y por último hay diez factores, en los que no existe un acuerdo claro sobre su importancia:
    - Omnicanalidad
    - Seguridad del sitio web
    - Oferta de servicios y productos personalizados
    - Variedad de los productos ofertados
    - Business Plan
    - Escalabilidad de la empresa
    - Ser una *lovebrand*
    - Exclusividad del producto
    - Estrategia de *Partnership*
    - Sostenibilidad del producto

A partir de estos factores, a los que se aplica un peso relativo (entre cero y uno) en función del resultado que han obtenido en la jerarquización, formulamos el siguiente modelo:

$$\begin{aligned}
 Z = & 0,028 * F1 + 0,024 * F2 + 0,028 * F3 + 0,024 * F4 + \\
 & 0,027 * F5 + 0,026 * F6 + 0,025 * F7 + 0,025 * F8 + \\
 & 0,029 * F9 + 0,029 * F10 + 0,026 * F11 + 0,022 * F12 + \\
 & 0,023 * F13 + 0,026 * F14 + 0,022 * F15 + 0,019 * F16 + \\
 & 0,024 * F17 + 0,023 * F18 + 0,028 * F19 + 0,025 * F20 + \\
 & 0,025 * F21 + 0,024 * F22 + 0,025 * F23 + 0,025 * F24 + \\
 & 0,025 * F25 + 0,027 * F26 + 0,029 * F27 + 0,025 * F28 +
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
&0,026 * F_{29} + 0,025 * F_{30} + 0,025 * F_{31} + 0,024 * F_{32} + \\
&0,025 * F_{33} + 0,022 * F_{34} + 0,023 * F_{35} + 0,028 * F_{36} + \\
&0,021 * F_{37} + 0,028 * F_{38} + 0,024 * F_{39} + 0,022 * F_{40}
\end{aligned}$$

Cuanto más cerca esté el valor Z de uno, más posibilidades tendrá el caso de emprendimiento de tener éxito en su proceso de transformación de un contenido digital a un modelo de negocio *online* B2C, por lo que se puede afirmar, que, si se cumplen una serie de premisas de partida, es viable poner en marcha procesos de emprendimiento de modelos B2C, tomando como base los contenidos digitales generados por los usuarios (blogs o redes sociales).

- La principal dificultad para tener realmente éxito reside en que hay que estar evolucionando continuamente para evitar que el modelo de negocio deje de ser competitivo, llevando de manera inevitable a su desaparición.
- Hay cuestiones que son también críticas, inherentes al funcionamiento de la empresa, como la capacidad de producción que en caso de tener éxito la empresa, tendrá que ir afrontando durante su crecimiento y que en caso de no saber resolverlo también podría poner en riesgo su viabilidad.
- Independientemente de que se consiga realizar de manera exitosa el proceso de transformación de contenidos digitales en un modelo de negocio B2C, se debe que tener en cuenta todos los factores, procesos habituales para el correcto funcionamiento de los diferentes modelos empresariales y que, si no se tienen en cuenta, a largo plazo la empresa no será viable.

### **Limitaciones de la investigación**

Las principales limitaciones con las que nos hemos encontrado y que podrían ser objeto de futuras líneas de investigación son:

- Identificar cuáles son los indicadores más determinantes para cada uno de los factores en función de los diferentes de modelos de negocio B2C que sean objeto de estudio.

- Validar el modelo en un número amplio de casos de emprendimiento. Ahora mismo el número de casos de transformación de contenido digital generado por usuarios en modelos de negocios *online* B2C es muy reducido y, además, en muchos casos, son de muy reciente creación.
- Validar el modelo simplificado, en el que solo tenemos en cuenta los ocho factores en los que ha habido un mayor consenso por parte de los expertos.
- Cabe destacar que el entorno digital, en el cual se centra la tesis, es un entorno muy cambiante y será necesario ir revisando el modelo y los indicadores asociados a cada uno de los factores, con el objetivo de que siga teniendo validez a lo largo del tiempo.

## Bibliografía

- Acquila-Natale, E., Iglesias-Pradas, S., Chaparro-Peláez, J. (2018). Omnicanalidad en el Sector de la Ropa: una nueva revolución digital, Universidad Politécnica de Madrid, 85-93.
- Aguado, J. M. (2013). La comunicación móvil: hacia un nuevo ecosistema digital. Gedisa.
- Aguado, J. M. (2013). La industria del contenido en la era Post-PC: Horizontes, amenazas y oportunidades. Canavilhas, J., Notícias em mobilidade. O Jornalismo na Era dos Dispositivos Móveis, Covilhã, PT, Livros LabCOM, 5-32.
- Aguilar, L. J. (2009). Empresa 2.0:¿Cómo llevar las tecnologías de la Web 2.0 y la Web Social a la empresa? Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, (77), 115-150.
- Allen, M. (2017). Web 2.0: An argument against convergence. In Media Convergence and Deconvergence (pp. 177-196). Palgrave Macmillan, Cham.
- Álvarez, A. (2012). La magia del planner. Cómo la planificación estratégica puede potenciar la comunicación persuasiva. Madrid. ESIC
- Álvarez, S., y Gertrudix, M. (2011). Contenidos digitales abierto y participación en la sociedad digital. Enl@ ce: Revista Venezolana de Información, tecnología y conocimiento, 8(2), 79-93.
- Anderson, R. y Srinivasan, S. (2003). “ESatisfaction and E-Loyalty: A Contingency Framework”, Psychology & Marketing, 20(2), 123-138.
- Asser, Martin. (2012). “Search Engine Optimisation in BBC News”. WebLog.
- Astigarraga, E. (2003). El método Delphi. Universidad de Deusto. Facultad de CC.EE. y Empresariales.
- Auramo, J., Aminoff, A., y Punakivi, M. (2002): “e-business logistics on professional opinions”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 32 (7), 513-531.
- Awiagah, R., Kang, J., y Lim, J. I. (2016). Factors affecting e-commerce adoption among SMEs in Ghana. Information Development, 32(4), 815-836.
- Barroso, C. y Martín, E. (1999). “Nivel de servicio y retención de clientes: el caso de la banca en España”, Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, 4, 9-36.



- Bayles, D. (2002). "E-Logistics & E-Fulfillment: beyond the buy button", 25-28 de enero Unctad workshop, 1-12, Curaçao.
- Becker, A. (2008). *Electronic Commerce: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Information Science Reference, Hershey, New York.
- Bello Acebrón, L. y Ramos Pedreira, A. M. (2012). Importancia del Comercio Electrónico B2C e Impacto de la Innovación en los Comportamientos de Compra. *Revista Ábaco*, Volumen 3, nº73, 23-32.
- Berlanga-Fernández, I. (2012). *El discurso en los medios digitales. Principios de la retórica clásica en las redes sociales, el caso de Facebook*. Tesis doctoral. Universidad de Granada. Granada, España. 398.
- Bhatnagar, A. y Ghose, S. (2003). "Segmenting Consumers Based on the Benefits and Risks of Internet Shopping", *Journal of Business Research*. Forthcoming.
- Blanco Alfonso, I. y Herrera-Cerezo, D. (2012). Evolución de los géneros periodísticos en los blogs de los ciber diarios españoles de referencia In book: *Los nuevos desafíos del oficio del periodismo* Editors: Sociedad Española de Periodística. España, 441-461.
- Blasco, T. y Otero, L. (2008). "Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I)", *Nure investigación*
- Borgatti, S. P., Everett, M. G. y Johnson, J. C. (2013). *Analyzing social networks*. Sage.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y.J. y Rahman M.S. (2013): *Competing in the age of omnichannel retailing*, MIT Sloan Manag. Rev. 54 (4), 23–29.
- Burt, R. S. (2017). *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital* in Dubos, R. (2017). *Social Capital*. New York.
- Cabezas, J. (2016). *La innovación del modelo de negocio para la sostenibilidad de las carreras de caballos en España*. Tesis doctoral. Universidad a Distancia de Madrid. Madrid, España.
- Calduch Cervera, R. (2014). *Métodos y técnicas de investigación en relaciones internacionales*. Curso de doctorado. Universidad Complutense de Madrid.
- Campoy Aranda T. y Gomes Araújo E. (2009). *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*.

- Canales, E. (2003). La Historia en la red. Fer història des dels mitjans de comunicació i les noves tecnologies.
- Canals, J. (2001). "Internet, Innovación y Estrategia de la empresa, Lecciones de un fracaso y oportunidades de futuro." *Economía Industrial*. 339(3). 37-49. 6/08/2015.
- Cangas, J. y Guzmán, M. (2010). *Marketing Digital: Tendencias en su apoyo al E-Commerce y Sugerencias de implementación*. Chile. Universidad de Chile.
- Carral, J. A. (1998): «Internet, origen, presente, ¿y futuro?», en RAMONET, I. (Ed.): *Internet, el mundo que llega, los nuevos caminos de la comunicación*. Madrid, Alianza.
- Castañeda, J. A. y Luque, T. (2008): "Estudio de la lealtad del cliente a sitios web de contenido gratuito", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(4), 115- 138.
- Cardon, D., Delaunay-Teterel, H., Fluckiger, C. y Prieur, C. (2007). *Sociological Typology of Personal Blogs*. In ICWSM.
- Cecere, A. y Acatitla, E. (2016). El comercio electrónico (e-commerce): una posible ventana de oportunidad para las firmas en los países en vías de desarrollo. *Revista Internacional de Investigación y Docencia (RIID)*.
- Chaffey, D. (2015). *Digital business and e-commerce management*. Pearson Education Limited.
- CHITIKA ONLINE ADVERTISING NETWORK (2013). "The Value of Google Result Positioning". Online Advertising Network. Disponible en: <http://chitika.com/google-positioning-value>.
- Choudhury, V. y Karahanna, E. (2008). The relative advantage of electronic channels: a multidimensional view, *MIS Q*. 32(1), 179–200.
- CNMC.Es. (2017). El comercio electrónico supera en España los 24 mil millones de euros en el año 2016, un 20,8% más que el 2015 | CNMC.
- Codina, Lluís. (2014) El SEO ha muerto, ¡viva el (nuevo) SEO! Optimizar la visibilidad de contenidos periodísticos. WebLog.
- Correa, M., García, J. R. y Tabanera, A. (2015). Comercio electrónico y hábitos de consumo en España: la importancia de la banca on-line. *Observatorio Economía Digital*, BBVA Research, January, 26, 2015.
- Danaher, P. J., Wilson, I. W. y Davis, R. A. (2003). "A Comparison of Online and Offline Consumer Brand Loyalty", *Marketing Science*, Vol.22, N°4, Fall 2003, 461-476.

- Dans, E. (2007). La empresa y la web 2.0. Harvard Deusto marketing & ventas, 80, 36-43.
- Davis, F., Bagozzi, R. y Warshaw, P. (1989). User acceptance of computer technology: a comparisson of two theorical models. Management science.
- Day, G. S. (1999). Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes. The market driven organization. Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- De Figueiredo, J. M. (2000). "Finding Sustainable Profitability in Electronic Commerce" MI Sloan Managament Review, Vol.41, nº4, Spring 2000, pp.41-52.
- de Gombert, F. (31 de enero de 2019), Three Trends That Will Boost Omnichannel Commerce in 2019 – And Two That Won't, Forbes - Forbes Technology Council.
- De Vicente, J. L. (2005). Inteligencia colectiva en la Web 2.0. Elástico. net, 22, 81-82.
- Díaz García, M. (2018). Identidad de Marca e Imagen. Estudio de un caso en el sector de la distribución.
- Dittmar, C. E. (2013). La privacidad y confianza online en el comercio electrónico. Cultura Tecnología y Patrimonio – Universidad de Guadalajara.
- Domínguez, D. C. (2010). Las Redes Sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual/The social webs. typology, use and consumption of the webs 2.0 in today's digital society. Documentación de las Ciencias de la Información, 33, 45.
- Edvardsson, B., Johnson, M.D., Gustafsson, A. y Strandvik, T. (2000). "The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: product versus services", Total Quality Management, 11(7), 917-927.
- Eisenberg, Bryan; Quarto-Vontivadar, John; Davis, Tomas y Crosby, B. (2008). Always be testing: the complete guide to Google website optimizer. Sybex, Indianapolis (US).
- Escribano-Ruiz, G. (2014). Políticas de marketing. Edición: 2ª ed., act. Editorial: Madrid: Paraninfo, D.L
- Evans, J., y Lindsay, W. (2014). Administración y Control de la Calidad (9na ed.). Monterrey: Cengage Learning.
- Fernández-Portillo, A., Sánchez-Escobedo, M. C., Jiménez-Naranjo, H. V., & Hernández-Mogollón, R. (2015). La importancia de la Innovación en el Comercio Electrónico. Universia Business Review, 47.

- Fernández Sánchez, M. A. (2014). Comercio on-line: Plan de empresa y estudio de viabilidad. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Fleisch, E., Weinberger, M., & Wortmann, F. (2015). Business models and the internet of things. In *Interoperability and Open-Source Solutions for the Internet of Things*, 6-10. Springer, Cham.
- Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.
- Flores-Vivar, J. (2005). Internet en el proceso de globalización y consolidación de los medios de comunicación europeos. Madrid: Universidad Antonio de Nebrija.
- Fondevila, J. F., Del Olmo, J. y Bravo, V. (2012). Presencia y reputación digital en social media, *Fonseca Journal of Communication*, 5, 92-116.
- Fonseca Lacomba, A.S. (2014). *Fundamentos del e-commerce: Tu guía de comercio electrónico y negocios online*.
- Franklin, B. (2004). *Organización de empresas*, (2 ed.), México: Mc Graw Hill.
- Fumero Reverón, A., y Sáez Vacas, F. (2006). Blogs: en la vanguardia de la nueva generación web. *novática*, (183), 68-73.
- Fung, R. y Lee, M. (1999). "Trust in Electronic Commerce: Exploring the Antecedent Factors". *amcis 1999 Proceedings*, núm. 179.
- Gabisch, J. (2011). "The Impact of Online Influence Strategies on Consumer Response and Privacy Expectations".
- García, F., y Gertrudix, M. (2011). Naturaleza y características de los servicios y los contenidos digitales abiertos. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, 16, 125-138.
- García, J. (2019). Diferencias entre e-commerce y e-business: comercio-negocio electrónico. [online] UCAV EIPE.
- García Medina, I. (2011): «Marketing Digital Multimedia: Nuevos formatos y Tendencias». *Revista Géminis*, Año. 2, No. 2, 37-45.
- García Valdés, M. y Suárez Marín, M. (2013) El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Revista Cubana Salud Pública* vol.39 n2. Ciudad de la Habana.
- Gariboldi, G (1999). *Comercio electrónico: conceptos y reflexiones básicas*.
- GODIN, S. (2001). *El Marketing de Permiso*, Barcelona, Editorial Granica

- Goldsmith, R.E. y Freiden J.B. (2004). Have it your way: consumer attitudes toward personalized marketing. *Mark Intell Plann*;22(2), 228–39.
- González, C. I., y Hernández, M. B. (2007). La formación de redes sociales en el estudio de actores y familias. *Perspectiva de estudio en historia y antropología. REDES. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 12.
- González, N. (2018). ¿Cuáles son las ventajas y desventajas en el ecommerce?. [online] Congreso Canarias Digital.
- González-Rodríguez, N. (2017). Una breve historia de las redes sociales. *Hootsuite Social Media Management* [online]
- Grewal, D., Roggeveen, A. L. y Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1–6.
- Griffis, S. E., Rao, S., Goldsby, T. J. y Niranjana, T. T. (2012): The customer consequences of returns in online retailing: An empirical analysis. *Journal of Operations Management*, 30(4), 282–294.
- Guamán, L. (2015). Mercado por Internet. *El Consumidor 2.0*
- Guillén, Romo Héctor. (2005). México frente a la mundialización neoliberal. México, editorial Era.
- Hamari, J., Sjöklint, M. y Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the association for information science and technology*, 67(9), 2047-2059.
- Hanson W. (2000). Principles of Internet marketing. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Harris L.C. y Goode M.M.H. (2004). “The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics”, *Journal of Retailing*, 80(2), 139-158.
- Harris, L. C. y Goode M.M.H. (2010). Online servicescapes, trust, and purchase intentions. *Journal of Services Marketing*, 24 (3), 230-243.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. Sexta Edición. México: Editorial Mc Graw Hill
- Hill, C. W. y Hernández-Requejo, W. (2008). Global business today. New York: McGraw-Hill Irwin.

- Holbrook, B. y Hirschman, C. (1982). "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, September, pp. 132-140.
- Hsu, C. C. y Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: making sense of consensus. *Practical assessment, research & evaluation*, 12(10), 1-8.
- Jennex, M. E., Amoroso, D. y Adelakun, O. (2004). E-commerce infrastructure success factors for small companies in developing economies. *Electronic Commerce Research*, 4(3), 263-286.
- Jensen, J. y Hansen, T. (2006). An empirical examination of brand loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15(Nº.7), 442-449.
- Kim, J. y Lee, K. H. (2013). Towards a theoretical framework of motivations and interactivity for using IPTV. *Journal of Business Research*, 66(2), 260–264.
- Kibe, E. N. y Wanjau, D. K. (2014). The Effect of Quality Management Systems on the Performance of Food Processing Firms in Kenya. *IOSR Journal of Business and Management*, 61-72.
- Kotler, P. (2008). *Managementul marketingului*. Bucuresti: Teora Publishing House.
- Kotler, P. (2011). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Paidós.
- Kotler, P. (2011). *Principios de marketing*. Edición: 12ª ed. Editorial: Madrid : Pearson.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel.
- Laudon K. C., Traver C. G. (2014). *E-commerce 2014: Business. Technology. Society*. 10<sup>th</sup> edition. Pearson Education, Inc, New Jersey.
- Lee, E. J., Kwon, K. N. y Schumann, D. W. (2005). Segmenting the non-adopter category in the diffusion of internet banking. *International Journal of Bank Marketing*, 23 (5), 414-437.
- Lee, G. y Lin, H. (2005). Customer perceptions of e-service quality in online Shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(2), 161-176.
- Leiva-Aguilera J, (2006). Blogs: una herramienta de difusión para profesionales de la información. *Revista TK*, (18), 173-180.
- Lemke, F., Clark, M. y Wilson, H. (2010): Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846–869.

- Lemon, K. N. y Verhoef, P. C. (2016): Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lemos, J. y Joyce, Y. (2017). “Search Engine Optimization to Enhance User Interaction”. International conference on I-SMAC (IoT in Social, Mobile, Analytics and Cloud) (I-SMAC 2017),
- Liang, T. P. y Huang, J. S. (1998). “An Empirical Study on Consumer Acceptance of Products in Electronic Markets: A Transaction Cost Model”, *Decision Support Systems*, 24 (1998), 29-43.
- Linstone, H. A. y Turoff, M. (2002). *The Delphi Method*. Boston: Addison-Wesley Pub
- López-Jiménez, D. (2009). “La autodisciplina del comercio electrónico: La Agencia de Calidad de Internet como paradigma de referencia (Parte I)”. *Autocontrol*, núm. 141, pp. 10-14
- López-Jiménez, D. y Monroy-Antón, A. (2013). El comercio electrónico de calidad: compromisos empresariales asumidos en beneficio del consumidor. *Innovar*, 23(47), 41-52.
- López López, D. (2014) *Reputación corporativa y visibilidad estratégica. Modelo de gestión de la reputación online y su aplicación en las empresas de Barcelona*.
- López Quesada, A. (2017). *Estrategias de diferenciación – Desafío para un retail diferente*.
- López-Sánchez, J. I. L. y Sandulli, F. D. (2002). Evolución de los modelos de negocios en internet: situación actual en España de la economía digital. *Economía industrial*, 213-229.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2007). *Services Marketing. People, Technology, Strategy*. Prentice Hall
- Luo, X. & Seyedian, M. (2003). Contextual marketing and customer-orientation strategy for e-commerce: an empirical analysis. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2), 95-118.
- Maiz-Olloquiegui, A. (2015). *¡Síguenos en Facebook!: Evaluación de las Redes Sociales Corporativas como Elemento de Marketing*. Tesis doctoral. UNED, Madrid, España.
- Mancera-Fandiño, J. P. (2013). *La era del marketing digital y las estrategias*. fce.unal.edu. Bogotá.
- Marrero, B. (2012). *Viviendo en un mundo de prosumidores*. Southamerica Bussiness Forum (SABF) Edición 2012 - Objetivos Globales, Acciones Conjuntas.
- Mayfield, A. (2008). *What is social media?* iCrossing.
- Maity, M., Dass, M., y Kumar, P. (2018). The impact of media richness on consumer information search and choice. *Journal of Business Research*, 87, 36–45.
- Majfud, J. (2008). La inteligencia colectiva. *Revista Iberoamericana de Educación*, 45(2), 1-3.

- Marshall, C. y Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. 3rd ed. London: Sage Publications.
- Martinez Ruiz, F. (2016). *Estrategias de lanzamiento de nuevos productos al mercado*. Universidad de Jaén.
- Mathaisel, D.F.X. (2015). Is scalability necessary for economic sustainability? *Journal of Sustainable Development*, 4 (2), 275-282.
- Mason, J. (1996). *Qualitative Researching*. London, Sage.
- Méndez Bravo, J. C., Palacios, T. Y. y Méndez, M. A. (2018). Efecto de la web 2.0 en el desarrollo de emprendimientos.
- Mitchell, V. (1999). Consumer perceived risk: conceptualisations and models. *European journal of marketing*, 33.
- Miva (2011). *The History of Ecommerce: How Did It All Begin?* Publicado en octubre de 2011.
- Mula, J., Capó-Vicedo, J., i Vicedo, J. C. y Grant, S. (2014). An overview of social network analysis and knowledge networks. In *InImpact* (Vol. 7, No. 2, 1099-1105). Future Technology Press.
- Muñoz-López, L. & Martínez, J. P. (2017). Políticas públicas de fomento de la sociedad de la información en Europa y España (2000-2017). *Panorama social*, 35.
- Nafria (2008). *Web 2.0. El usuario, el nuevo rey de Internet*
- Naresh, K. (2008). *Investigación de Mercados*. 5a. Ed. Prentice Hall.
- Neosystems. (2014). *E-commerce: 6 ventajas para el consumidor y 6 ventajas para la empresa*. Publicado en septiembre de 2014.
- Newman, N. y Levy, D. (2014). “Reuters Institute Digital News Report 2014 – Tracking the future of news”. Reuters Institute for the Study of Journalism. University of Oxford.
- Nielsen, C. y Lund, M. (2015). *The concept of business model scalability*. Denmark: Aalborg University.
- Nielsen, J. (1994). *Usability engineering*. San Francisco, CA: Morgan Kaufman.
- Nielsen, J. (2006). “Jakob Nielsen’s Alertbox, August 25,: Usability 101: Introduction to Usability”. Useit.com.
- Observatorio ecommerce – Foro de economía digital- (2015). *Libro blanco de logística en ecommerce*.
- OECD. (2011). *OECD Guide to Measuring the Information Society 2011*, OECD Publishing.



- OMC. (1998). Work Programme on Electronic Commerce.
- Oliver, X. y Alloza, A. (2009). Atrapados por el consumo. Madrid: LID.
- ONTSI. (2018). Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2017. Observatorio Nacional de las telecomunicaciones y de la SI. Ministerio de energía Turismo y agenda digital. España.
- ONTSI. (2019). Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2018. Observatorio Nacional de las telecomunicaciones y de la SI. Ministerio de energía Turismo y agenda digital. España.
- O'reilly, T. (2009). What is web 2.0. " O'Reilly Media, Inc."
- Orense, M. y Rojas, O.I. (2008). SEO- Como triunfar en buscadores. ESIC. Madrid
- Orihuela, (2006). La revolución de los blogs. Cuando las bitácoras se convirtieron en el medio de comunicación de la gente. Editado por La Esfera de los Libros, S. L. Madrid, 283.
- Ortí, A. (1998): "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: La entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo", en: García Ferrando, M.A.; Ibáñez, J. y Alvira, F. (EDITORES), El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación, Alianza Universidad Textos, Madrid.
- Padilla, A. y Serarols, C. (2006). "Las características del empresario y el éxito de las empresas puramente digitales." Tribuna de economía. ICE. 833. 155-176.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perception of service quality. Journal of Retailing, 64, 2-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Malhotra, A. (2005). "E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality," Journal of Service Research, 7 (3), 213–3.
- Parisca, S. (1995). El método Delphi. Gestión tecnológica y competitividad. En Parisca, S. Estrategia y filosofía para alcanzar la calidad total y el éxito en la gestión empresarial. La Habana: Academia, 129-130.
- Paroutis, S. y Al Saleh, A. (2009). Determinants of knowledge sharing using Web 2.0 technologies. Journal of knowledge management, 13(4), 52-63.
- Patton M.Q. (1990). Qualitative Evaluation and Research Methods, Second Edition, California, USA, Sage Publications.
- Peppers, D. y Rogers M. (1997). Enterprise one to one. New York: Doubleday;

- Pérez, Carlota. (2004). “Revoluciones tecnológicas y capital financiero”. México, editorial Siglo XXI.
- Pérez, J., Frías, Z. y Urueña, A. (2018). La evolución de Internet en España.
- Pisani, F. (2006). La larga cola ¿abundancia o diversidad?
- Pita da Veiga, C. (2019). Startups: Modelos de negocio escalables. Estudio de la escalabilidad de Glovo y Wymot.
- Porter, M. (2001). “Strategy and the Internet” Harvard Business Review. 63-78.
- Pozo, M. T., Gutiérrez, J. y Rodríguez, C. (2007). El uso del método Delphi en la definición de los criterios para una formación de calidad en animación sociocultural y tiempo libre. Revista de Investigación Educativa, 25(2), 351-366.
- Prodware, (2018). Informe (2018). Radiografía de la adopción de la omnicanalidad en el sector retail en España, Prodware.
- Qin, Z., Chang, Y., Li, S. y Li, F. (2014). E-Commerce Strategy. Zhejiang University Press, Hangzhou and Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Rabin, S. (2001). Providing a high-performing commerce site. Information Systems Management, 18(4), 40-51.
- Raiteri, M. (2016). El comportamiento del consumidor actual. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Argentina.
- Ramos, J. (2016). Marketing de Contenidos. 2ª Edición Guía Práctica
- Ramos, J. (2017). E-Commerce 2.0. Cómo montar su propio modelo de comercio electrónico.
- Ranganathan, C. y Ganapathy, S. (2002). Key dimensions of business-to-consumer web sites, Information and Management, 39(6): 457-465.
- Rasmussen, E.A. y Sørheim R. (2006). “Action-based entrepreneurship education”, Technovation, 26 (2), 185-194.
- Reguant-Álvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. REIRE, Revista d’Innovació i Recerca en Educació, 9 (1), 87-102.
- Reichheld, F.F., Markey, R.G. y Hopton, C. (2000). “E-customer loyalty- applying the traditional rules of business for online success”, European Business Journal, 12(4), 173-179.

- Reinhardt, J. (2019). Social media in second and foreign language teaching and learning: Blogs, wikis, and social networking. *Language Teaching*, 52(1), 1-39.
- Rendón, R., Aguilar-Vila, J., Muñoz, M. y Reyes, J. (2007). Identificación de actores clave para la gestión de la innovación: el uso de redes sociales (No. C10-55). Serie: Materiales de formación para las Agencias de Gestión de la Innovación. Primera edición, editado por Universidad Autónoma Chapingo-Ciestaam/PIIAI. México, 57.
- Rey, F. y Bartoli, J. (2008). Reflexiones sobre el management de la comunicación. La Crujía. Buenos Aires.
- Ribes, X. (2007). La Web 2.0. El valor de los metadatos y de la inteligencia colectiva. *Telos*, 73, 36-43.
- Rinner, C., Keßler, C. y Andrulis, S. (2008). The use of Web 2.0 concepts to support deliberation in spatial decision-making. *Computers, Environment and Urban Systems*, 32(5), 386-395.
- Rodgers, W., Negash, S. y Suk, K. (2005). "The moderating effect of on-line experience on the antecedents and consequences of on-line satisfaction", *Psychology & Marketing*, 22(4), 313-331.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49.
- Roman, D. y García, I. (2013). Los factores clave del éxito de las promociones realizadas con dispositivos móviles de última generación: un análisis teórico. *Pensar la Publicidad*. Vol.7-Num 1, 189-202.
- Rosa-Díaz, I.M. (2013). Gestión de precios. Edición: 6ª ed. Madrid : Esic Editorial
- Ros-Martín, M. (2009). Evolución de los servicios de redes sociales en internet. *El profesional de la información*, 18(5), 552-557.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. y Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23 (3), 393-404.
- Rovira, C. y Codina, L. (2006). "Sistemas de navegación con menús desplegables: componentes y edición en línea". *Revista española de documentación científica*. Vol. 29, Nº 1: 74-89.
- Ruiz B., Gutiérrez, S. y Esteban, A. (2012). "Desarrollo de un concepto de reputación corporativa adaptado a las necesidades de la gestión empresarial" en *Strategy & Management Business Review*, 3 (1), 9-31.

- Selman, H. (2017). Marketing Digital. Conoce todo el marketing y vive de internet.
- Serrano, M. y Blázquez, P. (2015). Design Thinking. Madrid: ESIC. 17-89.
- Schlosser, A. E., White, T. B. y Lloyd, S. M. (2006). Converting web site visitors into buyers: how web site investment increases consumer trusting beliefs and online purchase intentions. *Journal of Marketing*, 70 (2), 133-148.
- Scolari, C. (2008). Hipermediaciones. Elementos para una teoría de la comunicación. Barcelona: Gedisa
- Shields, M. (2015). MySpace still reaches 50 million people each month. *The Wall Street Journal*. 14 de Enero del 2015.
- Sila, I. (2015). The state of empirical research on the adoption and diffusion of business-to-business e-commerce. *International Journal of Electronic Business*, 12(3), 258-301.
- Simarro, E. (2014). Search Engine Ranking: A SEO Strategy Strategies in E-Business. 91-103. Springer (US)
- Sivasakthi, S. (2018). E-COMMERCE IN TECHNOLOGICAL VIEW. *International Journal of Research and Analytical*, 90.
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T. y Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 6, 1-21.
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*, New York.
- Social, WA (2017). Digital in 2017. Singapore: We Are Social.
- Social, WA (2018). Digital in 2018. Singapore: We Are Social.
- Somalo, N. (2017). Marketing Digital que Funciona: Planifica tu estrategia e invierte con cabeza.
- Summers, D. (2006). Administración de la calidad. México: Pearson Educación
- Swaid, S. y Wigand, R. (2007). Key dimensions of e-commerce service quality and its relationship to satisfaction and Loyalty. 20th Bled eConference, eMergence: Merging and Emerging Technologies, Processes, and Institutions. June 4-6, 2007. Bled, Slovenia.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1990). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona, Paidós.

- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1992). Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados. Ed.Paidós, España, 1992. 100 -132.
- Ting-Peng, L. y Efraim, T. (2011). Introduction to the Special Issue Social Commerce: A Research Framework for Social Commerce, *International Journal of Electronic Commerce*.
- Torrent-Sellens, J. (2012). Emprendimiento innovador y microempresas en red: diez ideas para salir de la crisis (Vol. 1). Editorial UOC.
- Tovar, J. (2019). La enseñanza de los derivados financieros en los estudios de grado. Propuesta de diseño curricular basada en la opinión de expertos. Tesis doctoral. Universidad a Distancia de Madrid. Madrid, España.
- Turban E., King D., Lee J. K., Liang T.P. y Turban D.C. (2015). *Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective*, 8<sup>th</sup> edition. Springer Texts in Business and Economics, Springer International Publishing, Suiza.
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T. P., y Turban, D. C. (2017). *Electronic commerce 2018: a managerial and social networks perspective*. Springer.
- Tynan, C. y McKechnie, S. (2009). «Experience Marketing: A Review and Reassessment», *Journal of Marketing Management*, 25 (5/6), 501-17.
- Uribe-Saavedra, A.F. (2014). Uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing. Tesis doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona, España.
- Urzelai, A. (2006). *Manual Básico de Logística Integral*.
- Varguillas, C. y Ribot de Flores, S. (2007). “Implicaciones conceptuales y metodológicas en la aplicación de la entrevista en profundidad”, *Laurus*, 13 (23), 249-262.
- Varian, H. R. (2000). Buying, sharing and renting information goods. *The Journal of Industrial Economics*, 48(4), 473-488.
- Vea, A. (2013). *Cómo creamos Internet*. Madrid: RedIRIS.
- Verhoef, P.C., Neslin, S.A. y Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: understanding the research-shopper phenomenon, *Int. J. Res. Mark.* 24 (2),129–148.
- Vidal, L. A., Marle, F. y Bocquet, J. C. (2011). Using a Delphi process and the Analytic Hierarchy Process (AHP) to evaluate the complexity of projects. *Expert systems with applications*, 38(5), 5388-5405.

- Villafañe, J. (2005). La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Pirámide. Madrid.
- Visser, E. B. y Weideman, M. (2011). "Search engine optimisation versus Website usability-conflicting requirements?". *Information Research*. Vol. 16. N° 3: 1-14.
- Wasserman, S., y Faust, K. (2013). Análisis de redes sociales. Métodos y aplicaciones (Vol. 10). CIS-Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Watson, R. T., Berthon, P., Pitt, L. F. y Zinkhan, G. M. (2018). Electronic commerce: The strategic perspective.
- Wilson, A. D., Onwuegbuzie, A. J. y Manning, L. P. (2016). Using paired depth interviews to collect qualitative data. *The Qualitative Report*, 21, 1549–1573.
- Witriol, D. B. y Ferreira, J. M. (2013). U.S. Patent No. 8,572,028. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Yang, H., Liu, H. y Zhou, L. (2012). «Predicting young Chinese consumers' mobile viral attitudes, intents and behavior». *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 24, No. 1, 59-77.
- Zubcsek, P. P., Katona, Z., & Sarvary, M. (2017). Predicting mobile advertising response using consumer colocation networks. *Journal of Marketing*, 81(4), 109-126.
- Zurita, H. V. y Segura, R. V. (2011). El impulso de la industria de los contenidos digitales. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, 16, 115-124.
- Zviran, M., Glezer, C. y Avni, I. (2006). User satisfaction from commercial web sites: the effect of design and use. *Information & Management*, 43(2), 157-178.

## **Páginas Web consultadas**

<http://antevenio.com/blog/2016/10/breve-historia-de-las-redes-sociales/> [Último acceso: 12 de mayo 2018].

<http://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/06/la-realidad-de-consumidores-online.pdf> [Último acceso: 12 de septiembre 2019].

<http://blog.globalwebindex.net/chart-of-the-day/internet-users-have-average-of-5-54-social-media-accounts/> [Último acceso: 13 de mayo 2018].

<http://blog.hootsuite.com/es/breve-historia-de-las-redes-sociales/> [Último acceso: 12 de mayo 2018].

<http://blog.saleslayer.com/es/tendencias-ecommerce> [Último acceso: 15 de abril 2020].

<http://br.escueladenegociosydireccion.com/business/marketing-ventas/marketing-one/> [Último acceso: 11 de octubre 2019].

[http://clarin.com/ediciones-anteriores/redes-sociales-nuevo-modelo-negocio-online\\_0\\_H1qdbRJRKx.html](http://clarin.com/ediciones-anteriores/redes-sociales-nuevo-modelo-negocio-online_0_H1qdbRJRKx.html) [Último acceso: 13 de mayo 2018].

<http://content.blacksip.com/logistica-para-ecommerce-101> [Último acceso: 12 de enero 2020].

<http://crecenegocios.com/plan-de-negocios/> [Último acceso: 20 de abril 2020].

<http://e-consulting.cc/teoria-del-long-tail-la-especializacion-es-un-buen-negocio/> [Último acceso: 10 de octubre 2020].

<http://ecommerce-news.es/perfil-del-cliente-ecommerce-mundo-segun-ups-58189> [Último acceso: 15 de octubre 2019].

<http://ecommerce-news.es/5-razones-para-saber-porque-fracasan-las-tiendas-online-15935> [Último acceso: 17 de septiembre 2019].

<http://ecommerceefectivo.com/la-estrategia-digital-en-ecommerce/> [Último acceso: 17 de octubre 2019].

<http://eleconomista.es/aragon/noticias/7126829/11/15/La-clave-del-exito-de-Amazon-El-cliente-esta-en-el-centro-de-todas-las-decisiones.html> [Último acceso: 16 de octubre 2019].

<http://elmundo.es/f5/2016/10/11/57fd2a8ae2704ea60a8b470e.html> [Último acceso: 17 de mayo 2018].

<http://elmundo.es/imasd/docs/cursos/masterperiodismo/2002/rivero-master02-espana.html> [Último acceso: 23 de mayo 2020].

[http://elpais.com/economia/2019/04/23/actualidad/1556019543\\_586222.html](http://elpais.com/economia/2019/04/23/actualidad/1556019543_586222.html) [Último acceso: 12 de mayo 2020].

[http://elpais.com/tecnologia/2018/02/27/actualidad/1519725291\\_071783.html](http://elpais.com/tecnologia/2018/02/27/actualidad/1519725291_071783.html) [Último acceso: 23 de septiembre 2019].

<http://emarketer.com/content/global-ecommerce-2019> [Último acceso: 7 de septiembre 2019].

<http://emprenderioja.es/blog/2019/04/12/las-claves-del-emprendimiento-en-espana-un-35-de-los-jovenes-quiere-emprender/> [Último acceso: 8 de mayo 2020].

[http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_social\\_networking\\_websites](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_social_networking_websites) [Último acceso: 23 de junio 2018].

<http://es.kantar.com/politica-y-social/econom%C3%ADa/2020/marzo-2020-barometro-covid19/> [Último acceso: 16 de mayo 2020].

<http://es.kantar.com/tech/redes-sociales/2019/enero-2019-el-poder-de-las-redes-sociales-para-crear-engagement/> [Último acceso: 14 de octubre 2019].

<http://es.semrush.com/blog/canales-conseguir-trafico-tienda-online/> [Último acceso: 16 de octubre 2019].

<http://es.statista.com/estadisticas/473514/tasa-penetracion-internet-espana/> [Último acceso: 8 de mayo 2020].

<http://gemconsortium.org/> [Último acceso: 25 de mayo 2020].

<http://genwords.com/blog/tipos-de-ecommerce> [Último acceso: 12 de diciembre 2019].

[http://iabspain.es/wp-content/uploads/2019/06/estudio-anual-redes-sociales-iab-spain-2019\\_vreducida.pdf](http://iabspain.es/wp-content/uploads/2019/06/estudio-anual-redes-sociales-iab-spain-2019_vreducida.pdf) [Último acceso: 7 de mayo 2020].

<http://inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/engagement-en-redes-sociales-crear-comunidad-usando-hashtags> [Último acceso: 15 de octubre 2019].

<http://innovadeluxe.com/la-importancia-de-conocer-a-tu-target-consejos-para-vender-mas/> [Último acceso: 15 de octubre 2019].

<http://marketinet.com/blog/la-teoria-de-long-tail#gref> [Último acceso: 10 de octubre 2019].



<http://marketing4ecommerce.net/catalogo-productos-ecommerce-grande-pequeno-elegir/> [Último acceso: 15 de abril 2020].

<http://marketing4ecommerce.net/ecommerce-compras-desde-el-movil/> [Último acceso: 1 de febrero 2020].

<http://merca20.com/consistencia-marca-canales/> [Último acceso: 5 de octubre 2019].

<http://mobileworldcapital.com/es/press/la-inversion-de-startups-en-espana-supera-por-primera-vez-los-mil-millones-de-euros/> [Último acceso: 15 de mayo 2020].

[http://nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/latam/docs/reports/ComercioConectado\\_ES.pdf](http://nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/latam/docs/reports/ComercioConectado_ES.pdf) [Último acceso: 7 de junio 2018].

<http://norfip.com/internet/redes-sociales-mas-populares-exitosas-internet.html> [Último acceso: 25 de abril 2020].

<http://noticias.ltda/ecommerce/10-empresas-ecommerce-mas-grandes-mundo/> [Último acceso: 18 de mayo 2020].

<http://observatorioecommerce.com/cliente-ecommerce-espana/> [Último acceso: 20 de mayo 2020].

<http://preceden.com/timelines/59401-la-linea-del-tiempo-de-las-redes-sociales> [Último acceso: 21 de abril 2018].

<http://puromarketing.com/55/24837/reglas-long-tail-marketing.html> [Último acceso: 10 de octubre 2019].

<http://puromarketing.com/76/33230/como-espana-convertir-mercado-caliente-ecommerce-europa-proximos-anos.html> [Último acceso: 4 de mayo 2020].

<http://pwc.com/gx/en/consumer-markets/consumer-insights-survey/2019/report.pdf> [Último acceso: 10 de octubre 2019].

<http://pymesworld.com/importancia-testimonios/> [Último acceso: 12 de octubre 2019].

<http://reasonwhy.es/actualidad/digital/los-protagonistas-del-e-commerce-nivel-mundial-2017-08-10> [Último acceso: 18 de mayo 2020].

[http://reasonwhy.es/actualidad/sociedad-y-consumo/la-importancia-del-precio-en-las-decisiones-de-compra\\_2014-11-13](http://reasonwhy.es/actualidad/sociedad-y-consumo/la-importancia-del-precio-en-las-decisiones-de-compra_2014-11-13) [Último acceso: 4 de octubre 2019].

<http://recodemk.es/investigacion-social-y-de-mercados/los-emprendedores-y-la-importancia-de-encontrar-un-nicho-de-mercado> [Último acceso: 3 de Mayo 2020].

<http://reporting.aimc.es/index.html#/main/cockpit> [Último acceso: 25 de Mayo 2020].

<http://rockcontent.com/es/blog/marketing-de-contenidos-para-ecommerce/> [Último acceso: 7 de octubre 2019].

<http://suggerendo.com/blog/creacion-de-tiendas-online/plan-de-negocio-para-un-proyecto-de-ecommerce-guia-de-elaboracion/> [Último acceso: 8 de octubre 2019].

<http://talenmo.es/la-importancia-de-la-innovacion/> [Último acceso: 7 de octubre 2019].

<http://thevalley.es/blog/startup-emprendimiento-Pompeii-%C3%A9xito-redes-sociales> [Último acceso: 28 de abril 2020].

<http://rediris.es/difusion/publicaciones/boletin/45/enfoque2.html> [Último acceso: 4 de mayo 2020].

<http://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media> [Último acceso: 17 de mayo 2020].

<http://wearesocial.com/es/blog/2020/02/digital-2020-en-espana> [Último acceso: 17 de mayo 2020].

<http://wearesocial.com/es/digital-2020-espana> [Último acceso: 17 de mayo 2020].